



การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการยกระดับศักยภาพ  
บุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความ  
ผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน  
เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2561 – 2564  
กรณีสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

นางสาวจรรยา ลำอ่างค์

รายงานวิชาการนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การพัฒนานักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10  
สถาบันพระปกเกล้า

พ.ศ. 2560

ลิขสิทธิ์ของสถาบันพระปกเกล้า



การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีด  
สมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผน  
ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2561 – 2564  
กรณีสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

โดย

นางสาวจรรยา ลำอานค์ รหัสประจำตัว 60-10-03

สถาบันพระปกเกล้า

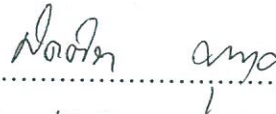
รายงานวิชาการส่วนบุคคล เรื่อง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการยกระดับ  
ศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล  
และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ.2561 –  
2564 กรณี สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

อาจารย์ที่ปรึกษา :



.....  
(อาจารย์วิทวัส ชัยภาคภูมิ)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม :



.....  
(อาจารย์กิตติมา บุญนาค)

---

อนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง  
สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10



.....  
(ศาสตราจารย์วุฒิสาร ตันไชย)

เลขาธิการสถาบันพระปกเกล้า

## บทคัดย่อ

ชื่อผู้จัดทำ	นางสาวจรรยา ลำอานงค์ นักศึกษาสถาบันพระปกเกล้า หลักสูตรการพัฒนา นักบริหารระดับสูงสำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10
ชื่อหัวข้อเอกสาร	การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มี ขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตาม แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 กรณี สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	อาจารย์กิตติมา บุณนาค

เอกสารวิชาการเรื่องการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มี  
ขีดสมรรถนะสูง และมีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงาน  
ประธานสภาผู้แทนราษฎร มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ที่ 4  
คือยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน  
ไปสู่การปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร 2) ศึกษาปัญหาอุปสรรค และข้อจำกัด  
ในการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-  
2564 เพื่อการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจของประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร  
รองประธานสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลในวงงานของรัฐสภา 3) เสนอแนะ  
เกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการ  
ปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ผู้ศึกษา  
ใช้วิธีการศึกษา ประกอบด้วย การค้นคว้าเอกสาร โดยมีการศึกษาและทบทวนในเอกสารเกี่ยวกับ  
วรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และผลงานการวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แล้ววิเคราะห์และสังเคราะห์ร่วมกับ  
การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ (Key  
Informants) ซึ่งการสัมภาษณ์แบบซึ่งหน้า อันเป็นวิธีที่สามารถเข้าถึงข้อมูลเชิงลึกได้โดยผู้ให้ข้อมูล  
สำคัญ (Key Informants) ที่เป็นกลุ่มผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ข้าราชการ  
สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

ผลการศึกษาพบว่า การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีด  
สมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน นั้น บุคลากรจะต้องมีภาวะผู้นำ  
แบบสหวิทยาการ มีกระบวนการวิธีมีการทำงานอย่างรอบคอบเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไขปัญหา  
มีการวางแนวทางการสนับสนุนงานให้กับประธานสภาผู้แทนราษฎร และข้าราชการจะต้องเป็น

ผู้นำที่มีจิตสาธารณะ รู้จักอดทน อดกลั้น กล้าหาญ มีปฏิภาณไหวพริบ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทุกสถานการณ์ มีความคิดเห็นต่อต้านการคดโกงเป็นตัวอย่างที่ดีด้านการมีคุณธรรม และมีจริยธรรมอันดี เพื่อสร้างการยอมรับและช่วยผลักดันและขับเคลื่อนการยกระดับศักยภาพได้

โดยสรุปข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จึงต้องให้ความสำคัญทุกศาสตร์และนำมาประยุกต์ใช้กับทุกสมัยและต้องทุ่มเทการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 เพื่อรองรับภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนบุคคลในวงงานรัฐสภา ทุกคนจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนเองอย่างจริงจัง จะต้องมียุทธศาสตร์อันยิ่งใหญ่ ในการปลูกฝังการมีจิตสาธารณะ การมีพฤติกรรมเชิงศีลธรรม การใส่ใจดูแลในเรื่องของการยกระดับศักยภาพ และยึดถือประชาชนเป็นศูนย์กลางทั้งหมดนี้ จะต้องรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน จะต้องริเริ่มการเปลี่ยนแปลงโดยมีความใฝ่ฝันที่จะให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนสำหรับประเทศไทยในอนาคต และข้อเสนอที่ควรริเริ่มที่เป็นประโยชน์ในอนาคตของประเทศไทย คือการยกระดับศักยภาพของบุคลากรสู่มาตรฐานอันแท้จริงที่ทรงพลัง

## กิตติกรรมประกาศ

เอกสารวิชาการฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจากท่านผู้ให้ข้อมูลที่สำคัญ และให้แนวคิดและทัศนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้ศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เลขธิการสถาบันพระปกเกล้า และเลขธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้ถ่ายทอดประสบการณ์ มุมมองและแง่คิด เกี่ยวกับการเขียนงาน ได้เป็นอย่างดีเยี่ยม และผู้บริหารของสำนักงานเลขธิการสภาผู้แทนราษฎรทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ถ่ายทอดความรู้ และให้เข้าสัมภาษณ์เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าให้ข้อมูล เพื่อให้เอกสารวิชาการครั้งนี้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนทุกด้าน

กราบขอบพระคุณ อาจารย์วิฑูรย์ ชัยภาคภูมิ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ได้กรุณาสละเวลาเอาใจใส่และทุ่มเทในการให้คำแนะนำ ตรวจสอบ แก้ไข และให้คำปรึกษาในการจัดทำเอกสารวิชาการฉบับนี้ตลอดมาจนสำเร็จ

กราบขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกสาขาวิชาที่ให้ความรู้แก่ผู้ศึกษา ตำราทุกเล่มที่ได้ให้ความรู้ รวมถึงกำลังใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมรุ่นทุกท่าน ขอขอบพระคุณเจ้าของผลงานที่นำมาอ้างอิงจนผลงานเกิดความสมบูรณ์ และขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สละเวลาให้แนวคิด ทัศนะอันมีค่าตลอดจนผู้ที่ได้ให้ความร่วมมือช่วยตอบแบบสอบถาม และขอขอบคุณสำหรับกำลังใจที่ยิ่งใหญ่ ความสนับสนุน ความช่วยเหลือทุกๆด้านจากสมาชิกในครอบครัวของผู้ศึกษาซึ่งมีส่วนผลักดันให้การศึกษาฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์

ท้ายที่สุดนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และเป็นประโยชน์ต่อสังคม หากมีสิ่งผิดพลาดหรือข้อบกพร่องประการใด ผู้ศึกษาขออภัยรับและขออภัยไว้ ณ ที่นี้ด้วย และปัจจุบัน เพื่อนร่วมงานและทีมงานในที่ทำงานที่ให้กำลังใจ ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ศึกษาในช่วงศึกษาจนกระทั่งสำเร็จ

นักศึกษา หลักสูตรการพัฒนานักบริหารระดับสูง

สำหรับข้าราชการรัฐสภาสามัญ รุ่นที่ 10

สถาบันพระปกเกล้า

นางสาวจรรยา ลำอางค์

1 สิงหาคม 2561

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา	1
1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา	4
1.4 วิธีดำเนินการศึกษา	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	6
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	7
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ 4	7
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน	9
2.3 แนวคิดการนำแผนไปปฏิบัติ	15
2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)	17
2.5 แนวคิดวงล้อเดมมิง (Deming Cycle)	21
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)	24
2.7 นิยามศัพท์	24
บทที่ 3 วิธีการศึกษา	26
3.1 ขอบเขตการศึกษา	26
3.2 วิธีการศึกษา	27
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	27
3.4 ระยะเวลาในการศึกษา	30
บทที่ 4 ผลการศึกษา	31
4.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร	32
4.2 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร	37

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร	38
4.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร	39
บทที่ 5 สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ	45
5.1 สรุปผลการศึกษา	45
5.2 ข้อเสนอแนะ	48
บรรณานุกรม	50
ภาคผนวก	53
ประวัติผู้ศึกษา	55

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงทิศทางของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร	34
2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	42

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1	ปัจจัยหรือสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผน	11
2	กรอบแนวคิดการศึกษาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เกี่ยวกับกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร	13
3	McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman	18
4	องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	20

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญของการศึกษา

ด้วยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีการปรับเปลี่ยนและประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ในการกำหนดกรอบและทิศทางการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ เพื่อการพิจารณาตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีความสอดคล้องเป็นไปตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) และได้เริ่มพิจารณาปัจจัยที่จำเป็นเกี่ยวกับการทำแผนอย่างรอบด้าน ประกอบด้วยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และนโยบายของรัฐบาล นโยบายประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร และรองประธานสภาผู้แทนราษฎร และนโยบายเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ความคาดหวังและความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สามารถดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการของประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภา สมาชิกรัฐสภา และบุคคลในงานของรัฐสภา (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2556, น. 1)

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้มีการปรับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานให้สอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี เพื่อรองรับและสนับสนุนบทบาทภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ได้รับมอบหมายจากคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติและประชาชน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาองค์กรเป็นเครื่องมือช่วยบริหารจัดการทรัพยากรให้เกิดความเหมาะสม คุ่มค่า และตอบสนองรองรับภารกิจของฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ ตลอดจนเพื่อให้ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนในองค์กรเข้าใจถึงทิศทางการพัฒนาองค์กร ได้เข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการขับเคลื่อนและผลักดันยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิต และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ร่วมกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, 2557, น. 1)

แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาล และให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ

20 ปี และแผนการปฏิรูปประเทศ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีเป้าประสงค์หลักเพื่อตอบสนองความคาดหวังของประชาชน ให้บรรลุผลสำเร็จ ตามเจตนารมณ์และบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดไว้ โดยได้จัดทำขึ้นตามกระบวนการและมาตรฐานที่กำหนดไว้ในเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ เป็นแผนฉบับที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ความต้องการข้อมูลสารสนเทศและปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้องจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งหน่วยงาน ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน รวมถึงบุคลากรภายในสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ทั้งในระดับผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนได้เปิดเวทีร่วมกัน วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis) ค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) เพื่อยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีบทบาทในเชิงรุกในการสนับสนุนงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ในภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร อาทิเช่น การพิจารณาญัตติ กระทู้ถาม และข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการทำหน้าที่ควบคุมดูแลการประชุมให้มีความสงบเรียบร้อยภายใต้บทบัญญัติรัฐธรรมนูญ

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการปฏิบัติราชการประจำทั่วไปของสภาผู้แทนราษฎรและรองรับภารกิจด้านกฎหมาย การพิจารณาข้อกฎหมาย การสนับสนุนประธานสภาในการทำหน้าที่เป็นประธานที่ประชุมสภาและเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนงานด้านเลขานุการ และประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานของฝ่ายนิติบัญญัติราบรื่น การปฏิบัติภารกิจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญในการนำระดับศักยภาพของบุคลากรในทุกด้านเพื่อรองรับภารกิจด้านวิชาการ ด้านเลขานุการ ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้ดำเนินงานตามภารกิจเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ให้บรรลุตามเป้าหมาย แต่เนื่องจากบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ได้มีการทบทวนภายใต้วิสัยทัศน์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรที่ต้องการก้าวไปสู่การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization) เพื่อสนับสนุนบทบาทภารกิจสภานิติบัญญัติให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน ซึ่งสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้กำหนดยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนางค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็น Digital Parliament & Smart Parliament

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีและความร่วมมือในประชาคมอาเซียน และรัฐสภาระหว่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างประชาธิปไตย และความเป็นพลเมืองในระบอบประชาธิปไตย ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพของบุคลากร ให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ดังนั้นเพื่อการขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบทิศทาง การยกระดับศักยภาพของข้าราชการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 และสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรได้นำไปใช้ เป็นแนวทาง พัฒนาข้าราชการของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรให้ดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินการต่อไป นั้น

ดังนั้น สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จึงพิจารณาศึกษา และปรับกลยุทธ์การทำงานให้รองรับภารกิจตามที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของแผน ยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนแปลงไป และต้องปรับกลไกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงาน เลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยมีกลไกและวิธีการขับเคลื่อนศักยภาพของ ข้าราชการในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยมีเป้าหมายมุ่งเน้นถึง ยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการรองรับภารกิจให้กับประธานสภาผู้แทนราษฎรและ รองประธานสภาผู้แทนราษฎร ตลอดจนบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานของรัฐสภา ซึ่งบุคลากรของ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์การทำงานกับการเมือง และการทำงานกับทุกภาคส่วนในเชิงบูรณาการ และภาวะทางด้านอารมณ์ซึ่ง การทำงานมีภาวะกดดันจากสภาพแวดล้อม สถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงบุคคลสำคัญในแต่ละ เหตุการณ์ ดังนั้น การยกระดับศักยภาพของบุคลากรจำเป็นต้องมีอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565) สำหรับการบังคับใช้เป็นระยะเวลา 5 ปี เพื่อกำหนดกรอบทิศทางและแนวทางการพัฒนางานด้าน ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติภารกิจหลักด้านการ สนับสนุนกระบวนการนิติบัญญัติ รวมทั้งสามารถรองรับสภาพแวดล้อมและบริบทขององค์กรที่ เปลี่ยนแปลง สร้างบุคลากรให้เป็นบุคลากรที่ทันสมัย อีกทั้งยังเป็นคนเก่ง คนดี สามารถปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลฯ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2561-2565 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) วิสัยทัศน์ คือ บริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการสังกัดรัฐสภาตาม หลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี

2) พันธกิจ คือ ส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีประสิทธิภาพ ขับเคลื่อน และผลักดันการดำเนินการด้านคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามวินัยข้าราชการ พัฒนา

ทรัพยากรบุคคลให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง สร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3) เป้าประสงค์หลัก คือ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงรุกโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรบุคคลยึดมั่นต่อการปฏิบัติตามหลักคุณธรรม มาตรฐานทางจริยธรรมและวินัยข้าราชการ ทรัพยากรบุคคลเป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง รวมทั้งสามารถนำระบบเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ ชีวิตที่ดี มีความสุข ในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และความผูกพันต่อองค์กร

## 1.2 วัตถุประสงค์การศึกษา

1.2.1 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 คือยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ไปสู่การปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

1.2.2 เพื่อศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ในการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจของประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษางานวิชาการ เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่องยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564” ศึกษากรณี สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ได้กำหนดแนวทางการศึกษา ดังนี้

### 1.3.1 ขอบ เขตด้านเนื้อหา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษาถึง การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงาน

ประธานสภาผู้แทนราษฎร และศึกษาปัญหา อุปสรรค ข้อจำกัดในการนำไปปฏิบัติ และศึกษากลยุทธ์ และแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร ได้มีศักยภาพสามารถไปปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นการบริหารแบบครบวงจร จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่

- (ก) ขั้นตอนการวางแผน (Plan)
- (ข) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (Do)
- (ค) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (Check)
- (ง) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (Act)

### 1.3.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งต้องเตรียมพร้อมในการรองรับภารกิจให้กับประธานสภาผู้แทนราษฎร และรองประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นความจำเป็นต้องให้ข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้มีทักษะการปฏิบัติงานได้ทุกมิติ

## 1.4 วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษานี้ ได้กำหนดวิธีการศึกษา (Methodology) แบบการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มีรายละเอียด ดังนี้

### 1.4.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

(ก) เป็นการศึกษาแบบเชิงเอกสาร (Documentary Research) เป็นการศึกษาจากเอกสารวิชาการ โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เอกสารหลักฐานของทางราชการ

(ข) เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ดำเนินการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร และผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

(ค) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม (Participant Observation) โดยการร่วมดำเนินงานกับคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร และผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของกลุ่มงานภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อศึกษาข้อสรุปเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลกระทบต่อกรนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

พ.ศ. 2561-2564 ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งได้นำไปวิเคราะห์เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานจริง และจัดทำข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่แนวทางการปฏิบัติของบุคลากรทุกกลุ่มงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีความพร้อมในการรองรับภารกิจของประธานสภา รองประธานสภา และบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานของรัฐสภา

1.5.2 เพิ่มศักยภาพให้กับข้าราชการให้มีความพร้อมการรองรับภารกิจให้กับประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานของรัฐสภา ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

1.5.3 เป็นข้อเสนอแนะและเป็นแนวทางให้ข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ไปปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษางานวิชาการ เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล มีความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564” ศึกษากรณีสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร” ในครั้งนี้ ได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้อธิบายประกอบการศึกษา มีรายละเอียด ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ 4
  - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน
  - 2.3 แนวคิดการนำแผน ไปปฏิบัติ
  - 2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร
  - 2.5 แนวคิดวงล้อเดมมิง (Deming Cycle)
  - 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)
  - 2.7 นิยามศัพท์
- มีรายละเอียด ดังนี้

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ที่ 4

2.1.1 การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และมีความผาสุกในการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และสามารถนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจฝ่ายนิติบัญญัติได้อย่างมีประสิทธิภาพในความรู้ ความสามารถ ทักษะ สมรรถนะ ในทุกสายงานที่ปฏิบัติอย่างมีศักยภาพสูง และมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว และสามารถดำเนินชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

#### 2.1.2 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4

(ก) ในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จต่อการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรเป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพราะการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาดตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ ทั้งนี้เพราะการกำหนดแผนยุทธศาสตร์นั้นให้ความสำคัญกับการศึกษาสภาพแวดล้อมทั้งสภาพแวดล้อมและ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีปัจจัยความสำเร็จมี 3 ฝ่าย คือ ผู้บริหาร ในฐานะผู้นำองค์กร ในการกำหนดนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้รับผิดชอบนำแผนยุทธศาสตร์ไปขับเคลื่อนสู่การปฏิบัติ และผู้ที่เกี่ยวข้องในฐานะผู้สนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

(ข) แผนยุทธศาสตร์มีการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่ช่วยให้ทุกหน่วยงานในภาครัฐกิจตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของคนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและความล้มเหลวต่อเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(ค) แผนยุทธศาสตร์จะกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยส่งเสริมการจัดการภาครัฐแนวใหม่ และให้ความสำคัญในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐกิจทั้งระบบที่ให้ความสำคัญและการปรับปรุงการดำเนินงานทั้งระบบ

(ง) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยยกระดับการปฏิบัติให้มีความสุข และสามารถสร้างความสมดุลให้กับการทำงาน ได้อย่างมีความสุข

(จ) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการ เป็นการพินิจพิจารณาที่ วางแผน และนำเสนอทางเลือกในการบริหารจัดการแบบใหม่ ๆ ที่หลุดจากกรอบพันธนาการทางความคิด เพื่อประโยชน์สูงสุดของประชาชน

(ฉ) แผนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีส่วนช่วยสนับสนุนหลักการประชาธิปไตยในแง่ของการมีส่วนร่วม และการกระจายอำนาจ

### 2.1.3 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ คือ แนวทางปฏิบัติตามพันธกิจและภารกิจ (Mission) ให้สัมฤทธิ์ผลตามวิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Corporate Goal) แผนยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ขององค์กร อันเป็นผลผลิตทางความคิดร่วมกันของสมาชิกในองค์กรที่ได้ทำงานร่วมกันหรือจะทำงานร่วมกัน ซึ่งวิสัยทัศน์นี้เป็นความเห็นพ้องต้องกันว่าเป็นจุดหมายปลายทางที่องค์กรประสงค์จะไปให้ถึง และวิสัยทัศน์นี้มีการแปลงออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ทั้งนี้องค์กรสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการประเมินผลงานประจำปีงบประมาณ ยิ่งไปกว่านั้นองค์กรยังสามารถใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) เพื่อให้มีการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีสำหรับกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น มีขั้นตอนดังนี้

### 2.1.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วย

- (ก) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- (ข) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### 2.1.5 การจัดวางทิศทางขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย

- (ก) การกำหนดวิสัยทัศน์
- (ข) การกำหนดภารกิจ

- (ค) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร
- (ง) การกำหนดวัตถุประสงค์
- (จ) การกำหนดค่านิยมที่วัดผลงานระดับองค์กร
- (ฉ) การกำหนดยุทธศาสตร์

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน จำแนกเป็น 4 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ 1) ความหมายของการวางแผน 2) ความสำคัญของการวางแผน 3) ประเภทของงาน 4) ประโยชน์ของการวางแผน 5) กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน มีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 ความหมายของการวางแผน

แผน คือ เครื่องมือที่ผู้บริหารใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กรที่กำหนดไว้เพื่อที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารและการจัดการขององค์กรและระบบบริหาร ซึ่งเป็นการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ล่วงหน้า และกำหนดวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นั้น มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ ลูทซ์ บลูมเพเรอริช (2537, น. 19) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เป็นงานสำคัญยิ่งของการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน และระบบบริหาร ทั้งระบบ รายละเอียดที่แสดงไว้ในแผนจะเป็นเค้าโครงของสิ่งที่คาดว่าจะต้องปฏิบัติจัดทำในอนาคต เป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ เค้าโครงการทำงานและรายละเอียดต่าง ๆ นั้น เป็นผลมาจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานหรือเป็นประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด และโดยเฉพาะขั้นตอนที่แสดงรายละเอียดเฉพาะจุด จะแสดงให้เห็นว่ามีการกระทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร ตลอดจนให้รายละเอียดอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเป็นการพยายามขององค์กรและหน่วยงาน ในการกำหนดสิ่งที่ต้องปฏิบัติจัดทำเพื่อให้ตอบสนองต่อภารกิจปัญหาและความต้องการให้ได้ผลดีที่สุดด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด มีประสิทธิภาพสูงภายใต้ความจำกัดของทรัพยากร และการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมในอนาคต โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นหัวใจสำคัญซึ่งสิ่งที่กำหนดไว้ว่าจะปฏิบัติจัดทำนั้น ได้ผ่านการไตร่ตรอง ได้ผ่านการพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยคำนึงถึงความเป็นมาในอดีต พิจารณาถึงสภาพปัจจุบัน ปัญหา ศักยภาพ และแนวโน้มด้านต่าง ๆ ในอนาคต ตลอดจนความเป็นไปได้ในทางการปฏิบัติ จากความหมายที่กล่าวมา จะพบว่า การวางแผนมีความเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตและตัดสินใจเลือกแนว

ปฏิบัติที่ดีที่สุด ซึ่งในขณะที่ อนันต์ เกตุวงศ์ (2541, น. 3) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อไร (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำอย่างไร (How) และมี สมควร อินทะรังษี (2535, น. 9) กล่าวว่า การวางแผนคือกระบวนการกำหนดแนวทางในการดำเนินการใด ๆ ไว้ล่วงหน้า โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อให้การดำเนินการนั้น ๆ เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีความสอดคล้องกับแนวคิด ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539, น. 74) กล่าวว่า การวางแผนเป็นวิธีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบเกี่ยวกับการปฏิบัติการ แผนจะช่วยสั่งการและประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับ ทวีป ศิริรัศมี (2544, น. 21) ได้ให้ความหมายของการวางแผนเป็น 2 มิติ ดังนี้

(ก) มิติของการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคล การวางแผนคือ การคิดตัดสินใจเพื่อการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งในช่วงเวลาใดในอนาคต เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการของแต่ละบุคคล

(ข) มิติของกระบวนการบริหารงานขององค์กร หรือหน่วยงาน การวางแผน คือ กระบวนการดำเนินงานที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดขึ้น เพื่อปฏิบัติการกิจใด ๆ ที่กำหนดไว้ให้บรรลุผลในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพหรือเกิดประโยชน์สูงสุด การวางแผนเป็นภารกิจหรือบทบาทที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้บริหารองค์กรที่แสดงออกถึงวิจรรณญาณ วิสัยทัศน์ และอัจฉริยภาพแห่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรนั้น ๆ การวางแผนเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกระบวนการบริหารองค์กร

ดังนั้น การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคตให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด โดยการใช้ความรู้ของผู้วางแผนหรือหน่วยงานประกอบการตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการวางแผนขององค์กร ในขณะที่ สมพร แสงชัย (2530, น. 13) กล่าวถึง ปัจจัยหรือสาเหตุที่ต้องการมีการวางแผน 3 ประการคือ

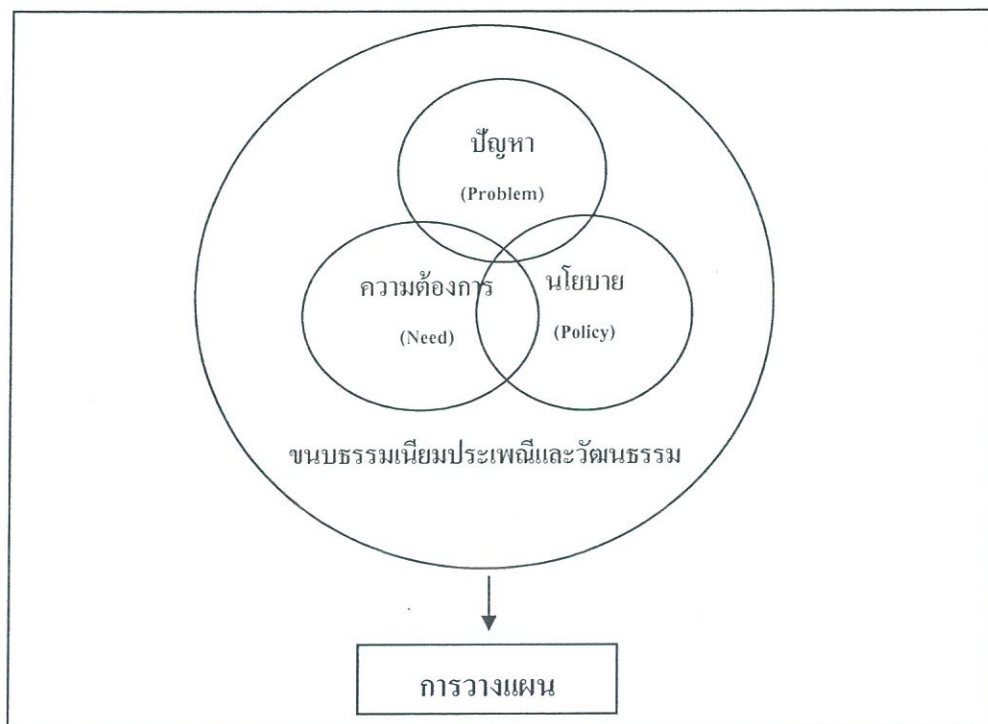
(ก) ปัญหา (Problem) อาจเกิดปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เมื่อการศึกษาวิเคราะห์จนทราบสาเหตุสำคัญของปัญหา และได้ข้อสรุปของแนวทางแก้ไขสุดท้ายแล้ว จะเป็นที่มาสำคัญของแผนงาน/โครงการ ปัญหา อาจแบ่งได้ 3 ประเภท คือ ปัญหาข้อขัดข้อง ปัญหาเชิงป้องกัน ปัญหาเชิงพัฒนา

(ข) ความต้องการ (Need) แบ่งออกเป็น 2 ชนิด คือ ความต้องการที่แท้จริง เช่น ปัจจัย 4 หรือความจำเป็นพื้นฐาน ความต้องการที่เห็นว่าจำเป็น เป็นความต้องการที่บุคคลอาจมีความเห็นไม่ตรงกันและอาจนำมาสู่ความขัดแย้งได้

(ค) นโยบายหรือคำสั่ง (Policy or Directive) อาจเกิดจากฝ่ายการเมืองที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนมาเป็นฝ่ายบริหาร ผู้ทำแผนต้องทำความเข้าใจให้ละเอียดรอบคอบก่อนจะนำไปปฏิบัติ นโยบายที่ดีควรได้รับการพิจารณาเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ถ้าเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป โดยคำนึงถึงตัวแปรต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ระบบบริหารขององค์กรที่เกี่ยวข้อง และประชาชนในโครงการ/แผนงาน

จากปัจจัยหรือสาเหตุที่ต้องมีการวางแผนดังกล่าว สามารถเขียนแผนภาพการวางแผนอย่างเป็นระบบ ดังนี้

ภาพที่ 1 ปัจจัยหรือสาเหตุที่จะต้องมีการวางแผน



ที่มา : สมพร แสงชัย. (2530). การวางแผนโครงการพัฒนา. กรุงเทพฯ : คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนศึกษาศาสตร์ หน้า 14.

จากภาพที่ 1 แสดงถึงที่มาของแผนหรือโครงการอาจจะเกิดจาก 3 กรณี คือ กรณีที่หนึ่ง เกิดจากสภาพปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านการศึกษาวเคราะห์จนทราบถึงสาเหตุสำคัญของปัญหา ซึ่งจะได้ข้อสรุปของแนวทางแก้ไข เป็นที่มาของแผน กรณีที่สอง แผนงานหรือโครงการอาจจะเกิดจากความใดต้องการหนึ่ง ซึ่งอาจเกิดจากสภาพความจำเป็นพื้นฐานและเป็นที่ยอมรับร่วมกัน กรณีที่สาม เกิดนโยบายของฝ่ายการเมืองได้ให้สัญญาแก่ประชาชนและสภา ดังนั้นพื้นที่สามเหลี่ยมที่เชื่อมอยู่ตรงกลาง คือเป็นจุดที่มีแผนงาน/โครงการ นั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด เพราะสามารถแก้ไขปัญหาคอบสนองความต้องการได้ ยังมีความสอดคล้องกับนโยบายสำคัญด้วย

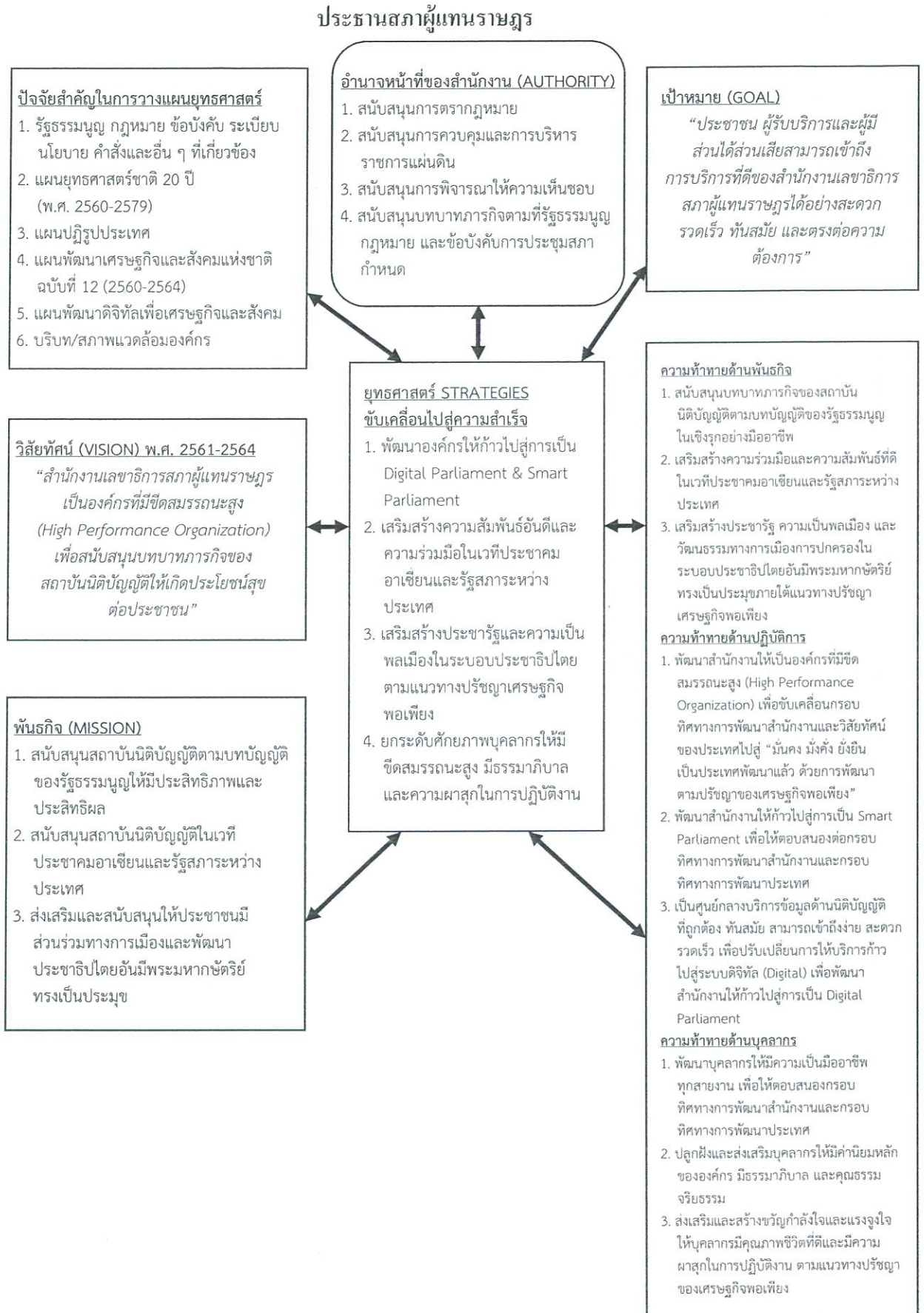
สรุปภาพรวม คือ การวางแผน นับได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารทุกองค์กรใช้เป็นกรอบทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งยังเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของการบริหารและจัดการ และการตัดสินใจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนด

### 2.2.2 ความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหาร ใช้กำหนดทิศทางและแนวทางการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และภารกิจขององค์กรที่กำหนดอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ สามารถสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายได้รับทราบกรอบทิศทางการทำงาน และเป็นเครื่องมือในการติดตามควบคุม กำกับ และประเมินผลก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวความคิดของเฮนรี ศรีพิเศษ (2535, น. 9) กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานหรือการจัดการที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ทำให้บุคลากรรู้ทิศทางการทำงาน ไปตามที่กำหนดไว้ ช่องทางในการทำงาน รู้สภาพปัญหา อุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และพร้อมที่จะตัดสินใจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับเหตุการณ์ด้วยความมั่นใจสามารถดำเนินงานด้วยความสะดวกรวดเร็ว ประหยัด กำลังคน แรงงาน เงิน และเวลา ช่วยการประสานงานร่วมกัน ช่วยให้การงานเป็นทีมลดความซ้ำซ้อน และความขัดแย้ง ช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจบทบาทหน้าที่อย่างชัดเจน สามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจกันด้วยดี สะดวกในการติดตามควบคุม กำกับ และประเมินผล เมื่อการวางแผนได้เตรียมการในทุกกระบวนการของการทำงานแล้ว ย่อมเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานได้เป็นอย่างดี ขณะที่ยอนันต์ เกตุวงศ์ (2541, น. 8) ได้นิยามความสำคัญของการวางแผน ดังนี้

- (ก) การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร
- (ข) แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์กรให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้
- (ค) การวางแผนและแผนเป็นแนวทางปฏิบัติสำคัญ
- (ง) ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานมองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์ หรือกระทำต่าง ๆ ให้สำเร็จตามมุ่งหมายได้
- (จ) ช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ทำงานอย่างรอบคอบ มีระบบ
- (ฉ) ช่วยให้มีการเตรียมความพร้อมไว้ล่วงหน้า
- (ช) ช่วยให้ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ได้ทันเหตุการณ์
- (ซ) การวางแผนเป็นตัวนำการพัฒนา

ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดการศึกษาการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เกี่ยวกับกบการยกระดับ  
 สักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาลและความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผน  
 ยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงาน



#### ความสำคัญยุทธศาสตร์ที่ 4

#### 2.2.3 การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และมีความ ผาสุกในการปฏิบัติงาน

การยกระดับศักยภาพบุคลากร คือการยกระดับเรื่องการจัดทำเอกสารวิชาการ การแสดงความคิดเห็นทางวิชาการ การยกระดับงานด้านเลขานุการ การยกระดับการใช้งานด้านเทคโนโลยี ให้มีขีดสมรรถนะสูงในทุกด้าน และให้เกิดความสมดุลระหว่างการทำงานและการใช้ชีวิตในการทำงานให้เกิดความสุขระหว่างการทำงาน

(ก) การยกระดับบุคลากร คือการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้เป็นคนเก่ง มีความเชี่ยวชาญทั้งในด้านวิชาการและการให้บริการสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนสภาผู้แทนราษฎร ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ได้อย่างครบถ้วนและเหมาะสม

(ข) ขีดสมรรถนะสูง คือ ให้ข้าราชการรัฐสภามีกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับ มีทั้งความรู้ ทักษะ สมรรถนะของบุคลากรที่เหมาะสมกับภารกิจของประชาชนสภาผู้แทนราษฎร มีขีดความสามารถทุกสายงาน และมีสมรรถนะตามที่กำหนดรวมทั้งทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในอนาคต

(ค) มีธรรมาภิบาล หมายถึง มีจำนวน 6 ประกอบ คือ

(1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเป็นธรรมเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่เลือกปฏิบัติ และสังคมยินยอมปฏิบัติตามกฎหมายเหล่านั้น ถือเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย

(2) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกัน การให้และการรับข้อมูลที่สะดวกเป็นจริง ทันการณ์ ตรงไปและตรงมา มีความชัดเจนและเท่าเทียม มีกระบวนการตรวจสอบถูกต้องชัดเจน

(3) หลักการมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วม และร่วมคิดร่วมเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศในด้านต่าง ๆ เช่นการได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ การแสดงประชามติ

(4) หลักความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ได้แก่ ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เป็นการสร้างกลไกให้มีผู้รับผิดชอบ ตระหนักในหน้าที่ ความสำนึกมีความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และการกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

(5) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์คุ้มค่า เพื่อเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนร่วม

(6) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม สำนึกในหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์ ขยัน อดทน มีระเบียบวินัย และเคารพในสิทธิของผู้อื่น

(ง) ความผาสุกในการปฏิบัติงาน คือ การปฏิบัติงานด้วยความผาสุกพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีมีความพอเพียงตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีชีวิตที่ดี มีความสุข มีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว มีความรัก ความสามัคคี และความผูกพันต่อองค์กร

สรุปได้ว่า การส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพ มีการยกระดับศักยภาพของบุคลากรตามหลักธรรมาภิบาลให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญและมีศักยภาพสูง และสร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมีกลยุทธ์การส่งเสริมระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและยึดหลักธรรมาภิบาล ให้เหมาะสมกับภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้ขับเคลื่อนความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามหลักธรรมาภิบาล การขับเคลื่อนและการผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม และกล้ายืนหยัดทำสิ่งที่ถูกต้อง การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญ มีศักยภาพสูง และนำเทคโนโลยีมาสนับสนุนภารกิจด้านกระบวนการนิติบัญญัติอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความผาสุกและพัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุขอย่างสมดุลตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสังคม สิ่งแวดล้อม และกิจกรรมความรับผิดชอบต่อสังคม

### 2.3 แนวคิดการนำแผนไปปฏิบัติ

การนำแผนไปปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามแผนเป็นขั้นที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งของการวางแผนเนื่องจาก แผนดีเยี่ยมอย่างไรหากไม่นำไปปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ การวางแผนนั้นก็จจะไร้ค่าถ้าปฏิบัติโดยไม่มีการวางแผน การปฏิบัตินั้นอาจจะไม่ได้ผลเท่าที่ควร แต่ถ้ามีการวางแผนและปฏิบัติตามแผน แผนนั้นก็จะมีค่าและได้ผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น องค์ประกอบที่ต้องปฏิบัติหลังจากที่วางแผนไว้แล้ว คือ การปฏิบัติตามแผน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการนำแผนไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามแผนไว้ สอดคล้องกับแนวคิด ธงชัย สันติวงษ์ (2528, น. 23-24) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผน ต้องมีการดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผนงานด้วย มีการเริ่มต้นและดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมาย และเป็นไปตามกลยุทธ์ที่คิดไว้ จะทำได้ดี มีประสิทธิภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยด้วยกัน ในขณะที่ สมพร เพ็ญจันทร์ (2547, น. 105) ได้นิยามเกี่ยวกับแนวทางการนำแผนไปปฏิบัติบางประการต่อไปนี้

- 1) การเสนอแผนให้กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ ควรจะต้องมีระบบการสื่อความหมายที่ดี จะลดการต่อต้านของหน่วยงาน
- 2) ให้ทุกหน่วยงานศึกษาทำความเข้าใจรายละเอียดแผนงาน และโครงการก่อนดำเนินการ ทั้งนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินการได้ล่วงหน้า การศึกษาทำความเข้าใจอาจอยู่ในรูปการประชุม หรือการจัดประชุมปฏิบัติการ

- 3) เตรียมการเรื่องการบริหารแผนหรือโครงการ เช่น การกำหนดบุคคลและความรับผิดชอบ จัดทำแผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน มีการกำหนดแนวทางและวางแผนการควบคุม
- 4) กำหนดแนวทางการปรับปรุงแผนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แปรผันไปในอนาคต

ในขณะที่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (ม.ป.ป., ออนไลน์) กล่าวว่า การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติจากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลา ดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้ โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการอย่างน้อย 2 ส่วน ได้แก่

#### 1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยระบุรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่าง ๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

#### 2) การปฏิบัติการ

การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วน คือ

2.1) การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการ จัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2) การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กรหรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อจะช่วยเหลือเสริมสร้างขีดสมรรถนะบุคลากรในการเรียนรู้ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ (2.1) เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่จะต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพ เพื่อเพิ่มผลผลิต

จากทัศนะเกี่ยวกับการนำแผนไปปฏิบัติ สรุปได้ว่า การนำแผนไปปฏิบัติเป็นการบริหารแผนงานและโครงการ โดยบุคลากรจะได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ ซึ่งผู้บริหารจะทำหน้าที่

ส่งเสริมสนับสนุนและอำนวยความสะดวก รวมทั้งการกำกับ ติดตาม เพื่อให้การปฏิบัติงานราบรื่น มีประสิทธิภาพ หากจำเป็นก็ต้องมีผู้ช่วยเหลือหรือแนะนำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จดียิ่งขึ้น จุดบกพร่องที่สำคัญคือ เมื่อได้จัดทำแผนแล้วไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ต่างคนต่างทำ ขาดการกำกับติดตาม หรือประสานการทำงานในการปฏิบัติตามแผน ซึ่งต้องมีระบบงานที่สามารถตรวจสอบได้ว่าในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ๆ ใครทำโครงการใดอยู่ และขณะเดียวกันจะต้องมีการนิเทศ เพื่อช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ โครงการใดหรือการดำเนินงานในขั้นตอนใดล่าช้าหรือทำไม่ถูกต้อง ก็สามารถช่วยเหลือให้มีการปรับปรุงแก้ไข ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ทันที ดังนั้นการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 1) การจัดทำ แผนปฏิบัติการ จัดทำเพื่อแสดงละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงาน สอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ 2) การปฏิบัติการ คือ การปฏิบัติตาม แผนงาน/งาน/โครงการตามกลยุทธ์ขององค์กร โดยขั้นตอนในการแปลงแผนสู่การปฏิบัติจะต้อง สร้างความรู้ความเข้าใจในแผน จัดทำแผนปฏิบัติการในระดับต่าง ๆ ให้เชื่อมโยงกัน และสร้าง ระบบการติดตามประเมินผล กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

#### 2.4 แนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร (SWOT Analysis)

วิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats - Analysis) หรือ การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร ในภาพรวมขององค์กรเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสภาพแวดล้อม ภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) โดยในการวิเคราะห์ SWOT จะพิจารณาว่า การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กรในขณะเดียวกันก็จะต้องวิเคราะห์ว่า บัณฑิตต่าง ๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร บทบาทและภารกิจ ดังที่ สมชัย ศรีสุทธิยากร (2552, น.18-20) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (Internal & External Scanning) เป็นกระบวนการสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ เพราะจะทำให้ สามารถทราบถึงปัจจัยที่ส่งเสริม หรือเป็นข้อจำกัด การประเมินปัจจัยภายในโดยตรงไปตรงมา จะทำให้สามารถทราบถึงและจุดอ่อนขององค์กรเพื่อนำจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

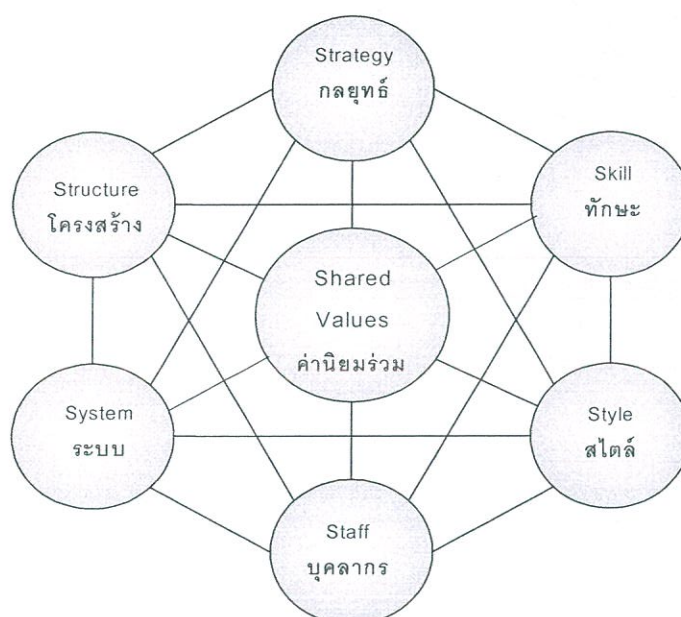
##### 2.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ (ม.ป.ป., ออนไลน์) กล่าวว่า ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กร ซึ่งเป็นการ ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อน ที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาด ความพร้อมการดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

### 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยทั่วไปขอบเขตของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (7S Model) ของโรเบิร์ต เอช วอเตอร์แมน จูเนียร์ (Robert H. Waterman, Jr.) คือ ระบบ (System) โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) บุคลากร (Staff) ทักษะ (Skill) สไตล์ (Style) และค่านิยมร่วม (Shared values) โดยทั้ง 7 ปัจจัยมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

ภาพที่ 3 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman



ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. (ม.ป.ป.).  
โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการ  
คำนวณต้นทุนผลผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์.

เพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญ ของ McKinsey's 7 S Model จึงขอกล่าวโดยสรุป  
ดังนี้

#### 1.1) กลยุทธ์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

#### 1.2) โครงสร้างขององค์กร

คือ โครงสร้างที่ตั้งขึ้นตามกระบวนการวิธีการทำงาน มีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ จึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

#### 1.3) ระบบการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ การจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ

#### 1.4) บุคลากร

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM) การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากร และการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

#### 1.5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กร สามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ และทักษะความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ

#### 1.6) รูปแบบการบริหารจัดการ

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กรจะมีบทบาทที่

สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

### 1.7) ค่านิยมร่วม

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่า วัฒนธรรมองค์กร

### 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

หลักนิยมทั่วไป คือใช้หลักที่เรียกกันว่า “PEST Analysis” หรือ “STEP Analysis” ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังภาพที่ 4

ภาพที่ 4 องค์ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



ที่มา : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย คณะรัฐศาสตร์ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ. (ม.ป.ป.).  
โครงการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ และการคำนวณต้นทุนผลิตของกรมส่งเสริมสหกรณ์.

#### 2.1) การเมือง (Political Component = P)

เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของภาครัฐ ที่น่าจะมีผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี และกฎระเบียบต่าง ๆ ความมั่นคงของรัฐบาล บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์ ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง พฤติกรรมกลุ่มทางการเมือง

## 2.2) เศรษฐกิจ (Economic Component = E)

เป็นการวิเคราะห์เศรษฐกิจระดับมหภาค/ระดับจุลภาค ซึ่งหมายถึงระบบเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การเงินการธนาคาร อัตราการว่างงาน และภาษีอากร

## 2.3) สังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Component = S)

วิเคราะห์สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม หมายถึง โครงสร้างทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานขององค์กร อาทิ คุณภาพชีวิต สภาพของบ้านเมืองและลักษณะทางภูมิศาสตร์ โครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณสุข โภค สาธารณูปโภค การคมนาคมและการติดต่อสื่อสาร จำนวนประชากร โครงสร้างของประชากร

## 2.4) เทคโนโลยี (Technological Component = T)

เป็นการวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่จะมีผลต่อการดำเนินงาน เช่น การผลิตคิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ ความรู้และวิทยาการแขนงต่าง ๆ การใช้เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร ความก้าวหน้าในการวิจัยและพัฒนาในสาขาที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพการผลิตและการให้บริการ โดยใช้อุปกรณ์อัตโนมัติต่าง ๆ

## 2.5 แนวคิดวงล้อเดมมิง (Deming Cycle)

แนวคิดวงล้อเดมมิงพัฒนาขึ้น โดย ดร.วอลเตอร์ เอ ชิวฮาร์ต (Walter A. Shewart) นักวิทยาศาสตร์ชาวอเมริกัน ต่อมา ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิง (Dr. W. Edwards Deming) ได้นำไปเผยแพร่ที่ประเทศญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย โดยมีกิจกรรม 4 ขั้นตอนคือ PDCA (Plan, Do, Check and Act) เป็นกิจกรรมพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงาน ในขณะที่ วีรพงษ์ เกลิมจิระรัตน์ (2547, น. 56) กล่าวว่า วงล้อเดมมิง หรือ วงล้อ PDCA คือ วิธีการที่เป็นขั้นตอนในการทำงานให้งานเสร็จอย่างถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาคือทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้น การหมุนวงล้อเดมมิง (PDCA) อย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ อุทัย บุญประเสริฐ (2545, น. 76) ได้กล่าวไว้ว่าวงจร PDCA หรือ วงจรเดมมิง คือแนวความคิดในการแก้ปัญหาและการพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งนำเสนอโดย ดร.เอ็ดเวิร์ด เดมมิง และถือว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานของวิธีการต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน

วิฑูรย์ สิมะโชคดี (2545, น. 43-47) กล่าวถึง วงจรคุณภาพ (PDCA) เป็นกิจกรรมที่จะนำไปสู่การปรับปรุงงานและการควบคุมอย่างเป็นระบบอันประกอบด้วย การวางแผน การนำแผน

ไปปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข กล่าวคือ จะเริ่มจากการวางแผน การนำแผนที่วางไว้มาปฏิบัติ การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้ จะต้องทำการทบทวนแผนการ โดยเริ่มต้นใหม่อีกครั้งหนึ่งและทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและทำให้ระดับผลลัพธ์สูงขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น การกระทำตามวงจรคุณภาพ จึงเท่ากับการสร้างคุณภาพที่นำเชื่อถือมากขึ้น โดยจุดเริ่มต้นของวงจรคุณภาพอยู่ที่ การพยายามตอบคำถามให้ได้ว่า ทำอย่างไรจึงจะดีขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 1 การวางแผน

ในบรรดาองค์ประกอบทั้ง 4 ประการของวงจรคุณภาพนั้น ต้องถือว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุด การวางแผนจะเป็นเรื่องที่ทำให้กิจกรรมอื่น ๆ ที่ตามมาสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะถ้าแผนการไม่เหมาะสมแล้ว จะมีผลทำให้กิจกรรมอื่น ไร้ประสิทธิภาพตามไปด้วย แต่ถ้ามีการเริ่มต้นวางแผนที่ดี จะทำให้มีการแก้ไขน้อย และกิจกรรมจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### ขั้นตอนที่ 2 การนำแผนไปปฏิบัติให้เกิดผล

เพื่อให้มั่นใจว่ามีการนำแผนการไปปฏิบัติอย่างถูกต้องนั้น เราจะต้องสร้างความมั่นใจว่าฝ่ายที่รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติได้รับทราบถึงความสำคัญและความจำเป็นในแผนการนั้น ๆ มีการติดต่อสื่อสารไปยังฝ่ายที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีการจัดให้มีการศึกษา และการอบรมที่ต้องการเพื่อการนำแผนการนั้น ๆ มาปฏิบัติ และมีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในเวลาที่เป็นด้วย

#### ขั้นตอนที่ 3 การตรวจสอบ

การตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์ของการปฏิบัติตามแผน ควรจะต้องมีการประเมินใน 2 ประการ คือ มีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ หรือตัวแผนการเองมีความเหมาะสมหรือไม่

การที่ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้เป็นเพราะไม่ปฏิบัติตามแผนการ หรือความไม่เหมาะสมของแผนการ หรือจากทั้งสองประการรวมกัน เราจำเป็นต้องหาว่าสาเหตุมาจากประการไหน ทั้งนี้ เนื่องจากการนำไปปฏิบัติปรับปรุงแก้ไขจะแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง

ถ้าความล้มเหลวมาจากแผนการที่จัดทำขึ้นไม่เหมาะสม อาจเป็นผลมาจากสาเหตุดังต่อไปนี้

- 1) ความผิดพลาดในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่
- 2) เลือกเทคนิคที่ใช้ผิด เนื่องจากมีข้อมูลข่าวสารไม่เพียงพอและมีความรู้ในขั้นตอนการวางแผนไม่เพียงพอ
- 3) ประเมินผลกระทบจากการปฏิบัติตามแผนผิดพลาด
- 4) ประเมินความสามารถของบุคลากรที่ต้องนำแผนมาใช้ผิดพลาด

ถ้าความล้มเหลวมาจากการไม่ปฏิบัติตามแผน อาจเป็นผลมาจากสาเหตุต่อไปนี้

- 1) ขาดความตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุง
- 2) การติดต่อสื่อสารที่ไม่เหมาะสมและมีความเข้าใจในแผนไม่เพียงพอ
- 3) การให้การศึกษาและการฝึกอบรมไม่เพียงพอ
- 4) ปัญหาเกี่ยวกับตัวผู้นำและการประสานงานระหว่างการปฏิบัติ
- 5) ประเมินทรัพยากรที่ต้องใช้น้อยเกินไป

ขั้นตอนที่ 4 ปฏิบัติการปรับปรุงแก้ไข

ถ้าความล้มเหลวมาจากการวางแผนที่ไม่เหมาะสม การทบทวนแผนการเท่านั้นไม่เพียงพอต่อการแก้ปัญหา ต้องมีการปรับปรุงคุณภาพของกระบวนการวางแผน โดยการหาปัจจัยที่ไม่เหมาะสม สาเหตุของการวางแผน และทำการปฏิบัติการแก้ไข ความก้าวหน้าของการปรับปรุงจะเกิดขึ้นได้โดยการกำจัดสาเหตุ และขั้นตอนที่สำคัญ ก็คือ การทบทวนแผนการที่ต้องมีการชี้แจงถึงสาเหตุแห่งความล้มเหลวอย่างถูกต้องและมีการเปลี่ยนแปลงแผนเพื่อให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ควรมีการวางแผนการปรับปรุงคุณภาพเป็นรายปี และมีการทบทวนทุกปีเพื่อให้มั่นใจว่าแผนการดังกล่าวมีความเชื่อถือได้และเหมาะสม การนำวงจรคุณภาพไปปฏิบัติอย่างจริงจังและต่อเนื่องในทุกระดับขององค์กร จะทำให้เราสามารถปรับปรุงและเพิ่มคุณภาพงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากทัศนะเกี่ยวกับวงล้อเดมมิง หรือ วงล้อ PDCA ข้างต้น สรุปได้ว่าเป็นขั้นตอนในการทำงานให้งานเสร็จอย่างถูกต้องอย่างมีประสิทธิภาพและเชื่อถือได้ ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การนำแผนไปสู่การตรวจสอบผลการปฏิบัติงานและการปฏิบัติการแก้ไขปัญหาที่ทำให้งานไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ วงจรคุณภาพสรุปว่า วงจรเดมมิง หรือวงจรคุณภาพ (PDCA) ประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข โดยการวางแผน การลงมือปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้ และหากไม่ได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหมายไว้ จะต้องทำการทบทวนแผน โดยเริ่มต้นใหม่และทำตามวงจรคุณภาพซ้ำอีก เมื่อวงจรคุณภาพหมุนซ้ำไปเรื่อย ๆ จะทำให้เกิดการปรับปรุงงานและระดับผลลัพธ์ที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งหลักการดังกล่าวได้นำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนการนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จำเป็นจะต้องใช้เครื่องมืออันเปรียบเสมือนกลไกในการผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการในแต่ละขั้นตอนแต่ละองค์ประกอบ (Project Cycle Management) หรือเรียกว่า “PDCA” เป็นกระบวนการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องมาประยุกต์ปรับใช้เพื่อให้การนำแผนไปปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร บรรลุเป้าประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้

## 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency)

David C. McClelland นักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัย Harvard เป็นผู้ริเริ่มแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ โดยพัฒนาจากแบบทดสอบทางบุคลิกภาพเพื่อศึกษาว่า บุคคลที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั้น มีทัศนคติและนิสัยอย่างไร และได้ใช้ความรู้ในเรื่องเหล่านี้ช่วยแก้ไขปัญหาคัดเลือกบุคคลให้กับหน่วยงานของรัฐบาลในสหรัฐอเมริกา และปัญหาการทดสอบไม่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้อีกทั้งยังเก็บข้อมูลของกลุ่มที่มีผลงานโดดเด่น และผู้ที่ไม่ได้มีผลงานโดดเด่นด้วยการสัมภาษณ์ ซึ่งพบว่า สมรรถนะเกี่ยวกับความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ไม่ใช่การทดสอบด้วยแบบทดสอบความถนัด และแนวคิดเรื่องสมรรถนะมักมีการอธิบายด้วยโมเดลภูเขาน้ำแข็ง ซึ่งอธิบายว่า คือส่วนที่ลอยอยู่เหนือน้ำ นั่นคือองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ ที่บุคคลมีอยู่ และส่วนใหญ่ที่มองเห็นได้ยากอยู่ใต้น้ำ ได้แก่ แรงจูงใจ อุปนิสัย ทัศนคติภายใน และบทบาทที่แสดงออกต่อสังคม ส่วนที่อยู่ใต้น้ำนี้มีผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลอย่างมากและเป็นส่วนที่พัฒนาได้ยาก

สรุปแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ กล่าวได้ว่า บุคลากรที่มีทั้งความรู้ และความสามารถนั้น จำเป็นต้องได้นำออกมาใช้งานได้เหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ที่ได้รับให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และให้ตรงกับความถนัดของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้เห็นเด่นชัดว่า บุคคลนั้นมีความถนัดที่โดดเด่นในเรื่องใดบ้าง และควรได้มีโอกาสนำออกมาใช้และได้แสดงออกต่อผู้อื่น และได้ควรได้รับการส่งเสริมในด้านพฤติกรรมกระทำต่าง ๆ ในลักษณะของการมุ่งเน้น ไปสู่ความสำเร็จ เป็นรูปธรรม

## 2.7 นิยามศัพท์

การศึกษา ครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดคำนิยามศัพท์ไว้ดังนี้

1. การขับเคลื่อน หมายถึง การผลักดันให้เป็นไปด้วยพฤติกรรมหรือการกระทำของข้าราชการให้เกิดแรงบันดาลใจให้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ
2. สำนักงานประสานสภาผู้แทนราษฎร ประกอบไปด้วย กลุ่มงานภายในของสำนักงานประสานสภาผู้แทนราษฎร ที่มีความรู้ความสามารถ ความน่าเชื่อถือ ในการใช้ยุทธศาสตร์ที่ 4 เพื่อรองรับภารกิจให้กับประสานสภาผู้แทนราษฎร และรองประสานสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกรัฐสภา
3. ยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการในการตัดสินใจที่จะผูกโยงกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร เพื่อไปให้ถึงจุดมุ่งหมายในอนาคต
4. ชีตสมรรถนะสูง หมายถึง มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของบุคคลที่จำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ ให้ประสบผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ เช่น สมรรถนะการบริการที่ดีต้องมีคุณสมบัติ ออกทน ใจเย็น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น เป็นต้น

5. **ธรรมาภิบาล** หมายถึง การบริหารจัดการควบคุมดูแลกิจการต่าง ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดี ส่งเสริมการกระทำของข้าราชการให้เป็นคนดี คนเก่ง

6. **ความผาสุกในการปฏิบัติงาน** หมายถึง การปฏิบัติงานในสังคมที่มีการแข่งขันสูง แข่งขันทุกเรื่องตั้งแต่ การกิน การอยู่ การแข่งขันทรัพยากรอาหาร การแข่งขันกันหาความรู้ต่าง ๆ การแข่งขันกันอย่างเสรี มีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สามารถปรับตัวได้ทุกบริบทของสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ได้เป็นอย่างดี

7. **ฝ่ายนิติบัญญัติ** หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการออกกฎหมาย และช่วยแก้ไข ปัญหาของประชาชน สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างดี

8. **ประธานสภา รองประธานสภา** หมายถึง ประธานสภาผู้แทนราษฎร และรองประธานสภาผู้แทนราษฎร

9. **การพัฒนาศักยภาพบุคลากร** หมายถึง การพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งนิติกร หรือนักกฎหมายนิติบัญญัติและวิทยากร หรือนักวิชาการนิติบัญญัติ ให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เพื่อสนับสนุนงานของสมาชิกรัฐสภา และรองรับภารกิจต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ให้มีประสิทธิภาพ

10. **แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564** หมายถึง แผนที่จะช่วยให้นโยบายและทิศทางเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร เป็นทรัพยากรบุคคลมีคุณภาพ สามารถขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้ อย่างเป็นรูปธรรม

11. **ค่านิยมขององค์กร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร** หมายถึง การที่บุคลากร มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ทั้งยังต้องมีจิตบริการ มีความรักและสมานสามัคคีภายในองค์กรอย่างเหนียวแน่น และมีความสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่การงานในสายงานแต่ละสายงาน ตลอดจนต้องมีความเสียสละภักดีต่อส่วนร่วม คำนึงถึงประโยชน์ต่อประชาชน และสังคม

12. **คนดี คนเก่ง** หมายถึง บุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดีที่กระทำไปด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยได้ยึดถือความถูกต้องและสิ่งที่ดีงาม เป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม

### บทที่ 3

#### วิธีการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 กรณีศึกษา สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ” ในครั้งนี้ เป็นการกำหนดวิธีการการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 ในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ในการเตรียมความพร้อมการรองรับภารกิจประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร 3) จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

วิธีการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

- 3.1 ขอบเขตการศึกษา
- 3.2 วิธีการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- 3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

#### 3.1 ขอบเขตการศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้มุ่งศึกษา “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ของทุกกลุ่มงานภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำ ยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้สมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 เพื่อเตรียมความพร้อมในการรองรับภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร และบุคคลที่เกี่ยวข้องในวงงานของรัฐสภา และศึกษาสภาพปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำแผนไปปฏิบัติ เพื่อนำผลการศึกษาไปจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับให้ข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

ได้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยใช้แนวคิดการบริหารแบบเคมิ่ง ซึ่งเป็นการบริหารแบบครบวงจร จำนวน 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 1) ขั้นตอนการวางแผน
- 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ
- 3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล
- 4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน

### 3.2 วิธีการศึกษา

วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ซึ่งได้ศึกษาอย่างมีขั้นตอน และครบทุกมิติ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยนอก มีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.2.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ

- 1) การศึกษาแบบเชิงเอกสาร เป็นการศึกษาจากเอกสารวิชาการ โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เอกสารหลักฐานของทางราชการ
- 2) การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยดำเนินการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร และผู้รับผิดชอบการจัดทำแผนของกลุ่มงานภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นการเลือกแบบเจาะจงบุคคลากรของสำนักงานประธาน
- 3) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการร่วมดำเนินงานกับข้าราชการในสำนักงานประธานและคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ศึกษาถึงปัจจัย ข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อ การนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติ

### 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาแบบการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่

#### 3.3.1 การศึกษาเชิงคุณภาพ

- 1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ได้แก่ แนวความคิด ทฤษฎี และและเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งเอกสารหลักฐานของทางราชการ
- 2) การสังเกตแบบมีส่วนร่วม โดยการร่วมดำเนินงานกับคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 ในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

3) การสร้างแบบสัมภาษณ์ มีการดำเนินการ ดังนี้

3.1) ศึกษาวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบความคิดในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3.2) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนด

3.3) สร้างแบบสัมภาษณ์ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ที่กำหนดเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญเพื่อนำมาวิเคราะห์

4) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเพื่อการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งได้แก่ อดีตประธานสภาผู้แทนราษฎร อดีตรองประธานสภาผู้แทนราษฎร และคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์มีรายละเอียดดังนี้

4.1) การขับเคลื่อนศักยภาพให้มีสมรรถนะสูงของบุคลากรในสำนักงานประธาน ท่านมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานอย่างไร

4.2) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้สอดคล้องกับการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ที่ 4 เกี่ยวกับ การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ท่านจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีอย่างไร

4.3) ปัญหาหรืออุปสรรค ท่านพบปัญหาหรืออุปสรรคจากการดำเนินงานในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร อย่างไร

4.4) การติดตามประเมินผลและการรายงานผล ท่านติดตามประเมินผลความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการ และมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการอย่างไร

4.5) การเพิ่มประสิทธิภาพให้บุคลากรมีศักยภาพให้มีสมรรถนะสูง ท่านมีแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การเตรียมความพร้อมในการรองรับภารกิจของประธานสภา รองประธานสภา และบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างไร

5) เครื่องมือในการศึกษาเพื่อแบบสอบถามความคิดเห็นของข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีรายละเอียด ดังนี้

5.1) การประเมินสภาพแวดล้อมภายในของสำนักประธานสภาผู้แทนราษฎร จำแนกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

### ปัจจัยด้านจุดแข็ง

- (1) สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีบุคลากรที่มีความรู้ สามารถปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
- (2) บุคลากรมีความรู้ความสามารถด้านระเบียบ และข้อกฎหมาย และองค์ความรู้ในวงงานของรัฐสภาได้เป็นอย่างดี
- (3) มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมให้การสนับสนุนภารกิจและให้บริการคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว
- (4) เป็นแหล่งข้อมูลนิติบัญญัติที่สมาชิกรัฐสภา คณะรัฐมนตรี และประชาชนสามารถเข้าถึงและนำไปใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานและประโยชน์ด้านอื่น ๆ
- (5) มีความก้าวหน้าในสายงาน

### ปัจจัยด้านจุดอ่อน

- (1) บุคลากร เป็นผู้มีความรู้แต่ขาดทักษะในความเชี่ยวชาญเพื่อปฏิบัติงานและขาดเครือข่ายการประสานงานที่ดี
- (2) บุคลากรในกลุ่มงานมีความรู้มากแต่ยังไม่มีความเป็นมาตรฐานในการสังเคราะห์ข้อมูล และการเรียกใช้ข้อมูล
- (3) การประชาสัมพันธ์แหล่งข้อมูล และข่าวสารภายในหน่วยงานยังไม่ทั่วถึง ทำให้ผู้ใช้บริการไม่ทราบแหล่งข้อมูลที่มีอยู่ในระบบ
- (4) อัตรากำลังของบางกลุ่มงานยังไม่สอดคล้องกับภารกิจของงาน
- (5) ข้าราชการบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

5.2) การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จำแนกเป็น 2 ด้าน ดังนี้

### ปัจจัยด้านโอกาส

- (1) ความทันสมัยและความก้าวหน้าในเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้หน่วยงานมีช่องทางในการให้บริการข้อมูลได้หลากหลาย ทั่วถึงทุกที่ ตลอดเวลา
- (2) พระราชกฤษฎีกาการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ทำให้การบริหารจัดการของสำนักงานฯ ยึดหลักความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
- (3) ระบบการเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยีทำให้หน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่สะดวก รวดเร็ว
- (4) เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ตลอดเวลา เพื่อยกระดับขีดความสามารถ

### ปัจจัยด้านอุปสรรค/ภัยคุกคาม

- (1) ความเชื่อมั่นหรือความไว้วางใจที่ประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร มีต่อบุคลากร สามารถดำเนินงานในเชิงรุกได้
- (2) ข้อจำกัด การเสนอความเห็น หรือทัศนคติ และไม่เชื่อถือสถาบันการเมือง ทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อระบบการเมือง และขาดความสนใจในการมีส่วนร่วมทางการเมือง
- (3) ข้อจำกัดในด้านสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศทางการเมือง

### 3.4 ระยะเวลาในการศึกษา

ดำเนินการศึกษากลยุทธ์การนำแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ไปปฏิบัติในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรตามแผนยุทธศาสตร์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยให้สอดคล้องกับค่านิยม พันธกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร

โดยในการศึกษาครั้งนี้ ใช้ระยะเวลา ประมาณ 5 เดือน แบ่งเป็น

- 1) กำหนดรูปแบบและเสนอเค้าโครงการศึกษา : เดือนกุมภาพันธ์ 2561
- 2) ดำเนินการศึกษาและสัมภาษณ์ : เดือนมีนาคม - เมษายน 2561
- 3) สรุป วิเคราะห์ผลการศึกษา : เดือนพฤษภาคม 2561
- 4) นำเสนอผลการศึกษารับสมบูรณ์ : เดือนมิถุนายน 2561

## บทที่ 4

### ผลการศึกษา

การศึกษา เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 กรณีศึกษา : สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ไปสู่การปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ในการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร และรองประธานสภาผู้แทนราษฎร 3) จัดทำข้อเสนอแนะ คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาแบบเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งเป็นประธาน รองประธาน และคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อนและสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

4.1 การนำแผนยุทธศาสตร์ ที่ 4 ตามแผนสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

4.2 ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่กลยุทธ์การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

4.4 สภาพแวดล้อมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

#### 4.1 แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีหน้าที่รองรับภารกิจในการบริการงานด้านวิชาการ ซึ่งมีการศึกษาข้อกฎหมาย รัฐธรรมนูญ ข้อบังคับ เพื่อวิเคราะห์ เสนอความเห็นให้กับประธานสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร ปฏิบัติหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมและการปฏิบัติงานในกิจกรรมของสภาผู้แทนราษฎรต้องยึดหลักธรรมาภิบาล มีความคล่องตัว สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงบทบาทและภารกิจของรัฐสภาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการขับเคลื่อนระบบความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่บุคลากรของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีแผนงานขับเคลื่อนโดยหน่วยงานหลัก คือ สำนักเลขานุการ ก.ร. สำนักบริหารงานกลางของทั้งสองสภา และสำนักพัฒนาทรัพยากรบุคคล และทุกหน่วยงาน และมีการขับเคลื่อนและผลักดันให้ทรัพยากรบุคคลเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมและกล้ายืนหยัดในสิ่งถูกต้อง ซึ่งมีเป้าหมายให้ทรัพยากรบุคคลประพฤติปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรม วินัยข้าราชการ และนโยบายความโปร่งใสของรัฐสภา เพื่อรักษาเกียรติของตนเองและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยมีกลยุทธ์ ส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินด้านวินัยและการป้องกันกระทำผิดกฎหมายที่เกี่ยวกับการทุจริตในภาครัฐ

บุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรมีกิจกรรมโครงการเกี่ยวกับการศึกษาคูงานในหน่วยงานที่คล้ายคลึงกับการดำเนินงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เช่น สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง และส่งเสริมกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความรู้ในแต่ละกลุ่มงาน จัดทำคู่มือแต่ละสายงานในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เช่น คู่มือของสายงานวิชาการ คือนิติกร วิทยากร และคู่มือสายงานภาคปฏิบัติ คือ ชุรการ และบันทึกข้อมูล ซึ่งจะต้องมีความชัดเจน ตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด รวมทั้งได้มีการใช้ทรัพยากรที่ต้องใช้ และช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติงาน โดยสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีเป้าประสงค์ที่สำคัญในการนำกรอบทิศทางการพัฒนาองค์กรมาบูรณาการ และขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติ พร้อมทั้งการติดตามประเมินผลให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ให้บังเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารราชการของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จึงได้มุ่งปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน โดยนำแนวความคิด Balanced Scorecard ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 มิติประกอบด้วย

มิติที่ 1 มิติด้านภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร ในเรื่องของการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมสภาผู้แทนราษฎร

มิติที่ 2 มิติด้านภารกิจในฐานะผู้แทนราษฎร เรื่องของการนำปัญหาของประชาชนในพื้นที่มาแก้ไขในสภาผู้แทนราษฎร

มติที่ 3 มิติด้านภารกิจการทำหน้าที่ในงานรัฐพิธี พิธี ในกิจกรรมของสภาผู้แทนราษฎร เช่น การทำหน้าที่เป็นประธาน หรือที่ปรึกษาตามที่ให้มีคำสั่งแต่งตั้งให้ประธานสภาผู้แทนราษฎร เช่นเป็นประธานด้านการพิจารณางบประมาณต่างๆ

มติที่ 4 ด้านการต่างประเทศในฐานะผู้นำฝ่ายนิติบัญญัติ ที่ต้องไปเยือนกับรัฐสภาต่างประเทศ เผยแพร่งานของรัฐสภาไทย

#### 4.1.1 การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4

1) การปฏิบัติการเพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรในการเข้าร่วมกิจกรรมดำเนินงาน และร่วมกันปฏิบัติการให้มีความชัดเจนตอบสนองต่อการยกระดับศักยภาพบุคลากรในทุกด้าน อาทิ ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่อความกดดันในทุกสภาวะการณ์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ เพื่อเป็นกรอบทิศทางในการปฏิบัติงาน

2) ผลการปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อสนับสนุนภารกิจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

##### 2.1) ระยะเวลาที่ 1: สนับสนุนภารกิจของประธานสภา รองประธานสภา

เนื่องจากมีพระราชกฤษฎีกายุบสภาผู้แทนราษฎร เมื่อวันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2556 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 จึงสิ้นสุดลงตามประกาศคณะรักษาความสงบแห่งชาติ เป็นผลให้ไม่มีสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งส่งผลให้สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้

##### 2.2) ระยะเวลาที่ 2 : สนับสนุนภารกิจของประธานสภาปฏิรูปแห่งชาติ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 มาตรา 27 ได้กำหนดให้สภาปฏิรูปแห่งชาติปฏิบัติหน้าที่ศึกษาและเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ จำนวน 11 ด้าน คือ 1) การเมือง 2) การบริหารราชการแผ่นดิน 3) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 4) การปกครองท้องถิ่น 5) การศึกษา 6) เศรษฐกิจ 7) พลังงาน 8) สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม 9) สื่อสารมวลชน 10) สังคม 11) อื่น ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย มีระบบการเลือกตั้งที่สุจริตและเป็นธรรม มีกลไกป้องกันและจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่มีประสิทธิภาพ ขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน และมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด ทำให้กลไกของรัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ของประชาชนและประเทศชาติ

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงทิศทางของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

วิสัยทัศน์ของสำนักงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร	พันธกิจของสำนักงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร	เป้าหมายของสำนักงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร
สำนักงานประธานสภา ผู้แทนราษฎร มีคุณธรรม นำประชาธิปไตย ร่วมมือร่วมใจก้าว ไกลทันเหตุการณ์ สนองงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	1) สนับสนุนการดำเนินงานด้าน วิชาการ และเลขานุการในให้กับ ประธานสภาผู้แทนราษฎร และ รองประธานสภาผู้แทนราษฎร สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 2) สนับสนุนการทำหน้าที่ของ ประธานในที่ประชุมสภา ผู้แทนราษฎร 3) การอำนวยความสะดวกในการ ปฏิบัติการกิจของสำนักงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร	1) สนับสนุนงานด้านวิชาการของ สำนักงานประธานสภา ผู้แทนราษฎร 2) รองรับการกิจประธานสภา ผู้แทนราษฎร และรอง ประธานสภาผู้แทนราษฎร 3) บริการข้อมูลด้านนิติบัญญัติให้ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร 4) ข้อมูลทันสมัย สามารถเข้าถึง ได้ อย่างสะดวก รวดเร็ว 5) มีหลักธรรมาภิบาล
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่สำนักงาน ประธานสภาผู้แทนราษฎร รับผิดชอบนำไปขับเคลื่อนให้ บรรลุผลสำเร็จ	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ สำนักงานประธานสภา ผู้แทนราษฎร รับผิดชอบนำไป ขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จ	ตัวชี้วัดที่สำนักงานประธานสภา ผู้แทนราษฎรรับผิดชอบนำไป ขับเคลื่อนให้บรรลุผลสำเร็จ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การยกระดับ ศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะ สูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุก ในการปฏิบัติงาน  มีกลยุทธ์การบริหารจัดการด้าน วิชาการและเลขานุการใน กระบวนการรองรับภารกิจให้กับ ประธานสภาผู้แทน รองประธานสภา	ผู้รับบริการงานมีความพึงพอใจใน ศักยภาพของข้าราชการทุกกลุ่มงาน ภายในของสำนักงานประธาน	คู่มือตามมาตรฐาน เพื่อปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามข้อบังคับการประชุมสภาปฏิรูปแห่งชาติ พ.ศ. 2557 ข้อ 79 กำหนดให้อำนาจหน้าที่ของประธานสภาปฏิรูปแห่งชาติ ให้มีอำนาจหน้าที่พิจารณา กระทบกิจการ หรือศึกษาเรื่องใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของสภาหรือตามที่สภามอบหมาย และให้สภาปฏิรูปแห่งชาติต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเต็มที่และอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขมีความเหมาะสมกับสภาพสังคมไทย มีระบบการเลือกตั้งที่สุจริตและเป็นธรรม มีกลไกป้องกันและจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบที่มีประสิทธิภาพ ขจัดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ทำให้กลไกของรัฐสามารถให้บริการประชาชนได้อย่างทั่วถึง สะดวก รวดเร็ว และมีการบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัดและเป็นธรรม

### 2.3) ระยะที่ 3 : สนับสนุนภารกิจให้กับประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) พุทธศักราช 2558 มาตรา 93/2 บัญญัติให้มีสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศขึ้นแทนสภาปฏิรูปแห่งชาติเพื่อดำเนินการให้เกิดการปฏิรูปด้านต่าง ๆ ตามบทบัญญัติรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 ตามมาตรา 27 จำนวน 11 ด้าน ดังนี้ 1) การเมือง 2) การบริหารราชการแผ่นดิน 3) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 4) การปกครองท้องถิ่น 5) การศึกษา 6) เศรษฐกิจ 7) พลังงาน 8) สาธารณสุข และสิ่งแวดล้อม 9) สื่อสารมวลชน 10) สังคม 11) อื่น ๆ สืบต่อจากสภาปฏิรูปแห่งชาติ โดยให้คำนึงความสำคัญเร่งด่วนและความสัมฤทธิ์ผลของการปฏิรูป

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรในฐานะที่ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินการของประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศจึงได้เตรียมความพร้อมเพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการของประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2559 สนับสนุนภารกิจให้กับประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงคุณภาพ ดังนี้

(1) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ความสำเร็จในการสนับสนุนการประชุมได้รับความพึงพอใจจากประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ

(2) การสนับสนุนการประชุมมีระดับความสำเร็จของการปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานความเป็นมืออาชีพของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

(3) การประเมินผลความพึงพอใจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ต่อการดำเนินการและรองรับภารกิจของประธานสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ต่อการบริหารจัดการด้านการส่งเสริมการทำหน้าที่ประธานในที่ประชุมสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 พบว่า สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีความพึงพอใจ จำแนกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการ พึงพอใจระดับความสำเร็จไม่มีผลกระทบต่อสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ด้านศักยภาพของบุคลากร พึงพอใจระดับมากที่สุด และด้านคุณภาพการให้บริการ พึงพอใจระดับมากที่สุด

#### 4.1.2 การติดตามและประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการในการควบคุมกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลงานปฏิบัติ ซึ่งในการนำไปปฏิบัติมักจะมีข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง ทั้งนี้ เพื่อให้แน่ใจว่า ศักยภาพบุคลากรที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยการตรวจสอบกลยุทธ์จะมีการวัดผลความสำเร็จในเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานความเชี่ยวชาญในสายงานแต่ละสายงาน โดยมาตรฐานวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมเพื่อให้สามารถสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรมและในการติดตาม ควบคุม และประเมินผลงานที่เป็นผลสำเร็จ และมีปัจจัยที่สำคัญคือการได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่าย

การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติการของข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการที่กำหนดไว้เพื่อวัดผลความสำเร็จเชิงคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด และประเมินปัญหาอุปสรรคและหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น โดยอาจจะต้องมีการปรับปรุงวิธีการคิดและวิธีการดำเนินงานหรือปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของกิจกรรม/โครงการให้เหมาะสมกับทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในบริบทต่าง ๆ ซึ่งมีการประเมินผล 4 มิติ คือ การติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามแผนกิจกรรมประจำเดือน การประเมินผลสัมฤทธิ์ของโครงการ/กิจกรรม และการประเมินประโยชน์ของโครงการ/กิจกรรมตามแผนปฏิบัติการ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีแนวทางในติดตามและประเมินผล ดังนี้

##### 1) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี

การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัตินโยบายประจำปี สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้ดำเนินการจัดทำรายงาน ดังนี้

1.1) รายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัดร้อยละความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีของส่วนราชการ โดยรายงานเป็นประจำทุก 15 วัน

1.2) รายงานผลการตรวจสอบการปฏิบัติตามคู่มือมาตรฐานความเป็นมืออาชีพ การบริหารจัดการด้านรองรับภารกิจให้กับประธานการประชุมในการทำหน้าที่เป็นประธานในที่ประชุมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยรายงานเป็นประจำทุกเดือน

1.3) การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ประจำปี รายงานผลการปฏิบัติงาน

2) การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน โครงการตามยุทธศาสตร์ที่ 4 : การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน

ทั้งนี้ ที่ปรึกษาได้กำกับดูแลสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้แต่งตั้ง คณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักประธานสภาผู้แทนราษฎร โดย คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้บังคับบัญชา กลุ่มงานภายในมี 5 กลุ่มงานภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งเป็นผู้ดำเนินงานในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรและการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่ Digital Parliament และ Smart Parliament และการขับเคลื่อนตามยุทธศาสตร์ที่ 4 ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล มีความผาสุกในการปฏิบัติงาน

#### 4.2 การวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ไปสู่การปฏิบัติของ สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

ในศึกษาวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

##### 4.2.1 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

ในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ เพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติ โดยในระยะแรกได้จัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อสนับสนุนภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร แต่เนื่องจากบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการปรับแผนปฏิบัติราชการ ในระยะที่ 2 : สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรมีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด รวมทั้งรายละเอียดของทรัพยากรที่ต้องใช้และช่วงเวลาที่ต้องสนับสนุนภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร อันเป็นประโยชน์ต่อกิจการของสภา ซึ่งระดับความสำเร็จของการปฏิบัติงานในแต่ละกลุ่มงานมีการปรับปรุงระบบ การบริหารการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามภารกิจที่ได้รับให้มีความคล่องตัว จำเป็นต้องมีการส่งเสริมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ตลอดทั้งภายในและภายนอก

### 4.3 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึกคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์

#### ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้ดำเนินการสัมภาษณ์คณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษา จำแนกได้จำนวน 4 ประเด็น ดังต่อไปนี้

1) การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

สรุปสาระสำคัญ : การขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ควรศึกษาเป้าหมายยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เพื่อสร้างความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกระดับ โดยกำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่การบริการงานที่ดีเลิศ

2) การติดตามประเมินผล

สรุปสาระสำคัญ : การติดตามประเมินผลและการรายงานผล เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ควรมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ ทั้งในส่วนของผลการดำเนินงานและการบริหารงบประมาณ โดยมีการรายงานผลตามแผนปฏิบัติราชการ เป็นประจำทุก 15 วัน และมีรายงานความคืบหน้าของแผนงาน/โครงการตามแผนการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณเป็นประจำทุกเดือน และควรมีการติดตามการดำเนินงานผู้ได้บังคับบัญชาที่รับผิดชอบอย่างใกล้ชิด สังเกตการณ์การประชุมทุกกลุ่มงานภายในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร รวมทั้งสอบถามถึงปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

3) ปัญหาหรืออุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

สรุปสาระสำคัญ : ปัญหาหรืออุปสรรคในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ที่สำคัญคือองค์ความรู้เรื่องงานวิชาการ และงานเลขานุการ และการอำนวยความสะดวกทุกเรื่อง บุคลากรเนื่องจากในการถ่ายทอดเรื่องแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ผู้รับผิดชอบกำหนดกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่เป็นระดับผู้บังคับบัญชากลุ่มงาน ยังไม่มีการถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่กลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างทั่วถึง โดยเฉพาะระดับผู้ได้บังคับบัญชา จึงทำให้ขาดความมั่นใจ ไม่มีโอกาสได้แสดงความรู้เต็มศักยภาพและการมีส่วนร่วม เนื่องจากไม่ได้รับทราบถึงความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ ดังนั้น จึงควรให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ หรือถ่ายทอดความรู้ซึ่งกันและกันภายในกลุ่มงานเดียวกัน

4) แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

สรุปสาระสำคัญ : แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีรายละเอียด ดังนี้

(1) ควรกำหนดแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยกำหนดบทบาท ภารกิจในการสนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการ สภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ในเชิงรุกและสอดคล้องกับสถานการณ์

(2) กำหนดให้แลกเปลี่ยนความรู้เรื่องแผนยุทธศาสตร์ให้แก่บุคลากรทุกคนและทุกระดับอย่างทั่วถึง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้เรื่องแผนยุทธศาสตร์ทั่วทั้งองค์กรและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนไปด้วยกัน ให้บุคลากรทุกระดับได้ทราบว่าแผนยุทธศาสตร์มีความสำคัญ และมีความรู้ความเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสนใจและเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์

(3) การปลูกจิตสำนึกของบุคลากรให้รักองค์กร มีความรู้อย่างถ่องแท้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์

#### 4.4 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

ตามที่สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 เพื่อให้มีทิศทางการพัฒนาองค์กรที่ชัดเจนและสอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จึงเป็นการทบทวน บทบาท ภารกิจ และการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยเฉพาะอย่างยิ่งตามยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ ยกกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล มีความผาสุกในการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ศักยภาพและการพัฒนาของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยได้ศึกษาจากบริบทของสภาวการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทำให้โลกก้าวสู่ยุคโลกาภิวัตน์และกระแสประชาชาติไทย สังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge - Based Society) และธรรมาภิบาล ส่งผลให้งานประธานสภาผู้แทนราษฎร ต้องปรับบทบาท ภารกิจเดิมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนสภา รองประธานสภา และผู้รับบริการ ในอนาคตได้อย่างแท้จริง โดยคำนึงถึง

การเปลี่ยนแปลงในอนาคตและการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงให้มีความเหมาะสมกับภารกิจ รวมทั้งการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อประชาชนสภาผู้แทนราษฎร รองประธานสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกรัฐสภาในอนาคตได้อย่างเท่าทัน มีรายละเอียด ดังนี้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะพิจารณาจากตัวแบบ 7 ปัจจัย (McKinsey 7-S Framework) ของ คร. โทมัส เจ. ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน คือ ระบบโครงสร้าง กลยุทธ์ บุคลากร ทักษะ รูปแบบการบริหารจัดการและค่านิยมหลัก ประกอบด้วย

#### (1) ด้านระบบการปฏิบัติงาน

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นส่วนราชการสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ระบบการปฏิบัติงานต้องยึดถือกฎหมาย กฎ และระเบียบของทางราชการเป็นสำคัญ การติดต่อประสานงานหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก อาทิ ส่วนราชการ หน่วยงานของรัฐ รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่น ต้องดำเนินการตามสายบังคับบัญชา บางครั้งอาจจะเกิดความล่าช้าไม่ทันเหตุการณ์ รวมทั้งระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารจัดการและการให้บริการยังไม่ได้จัดเก็บอย่างเป็นระบบ

#### (2) ด้านโครงสร้าง

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรมีการดำเนินงานตามโครงสร้างของการบริหาร มีสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น โดยมีที่ปรึกษาซึ่งกำกับและควบคุมด้านนโยบายและการบริหาร ผู้อำนวยการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรทำหน้าที่กำกับและควบคุมด้านการบริหาร เพื่อให้การปฏิบัติราชการเป็นไปตามนโยบาย และต้องปฏิบัติงานให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งกำหนดไว้ให้ยึดหลักสมรรถนะ หลักระบบคุณธรรม และการใช้คนให้น้อยแต่ต้องมีประสิทธิภาพสูง

#### (3) ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้จัดทำคู่มือมาตรฐานความเป็นมืออาชีพของแต่ละสายงานให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : ยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล มีความผาสุกในการปฏิบัติงาน จึงได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อ ทบทวน ภารกิจ และการพัฒนาของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบัน

#### (4) ด้านบุคลากร

มุ่งมั่นให้ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีความสมัครสมานสามัคคี ร่วมมือกัน นับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญ โดยการขับเคลื่อนภารกิจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรให้เกิดประสิทธิผลอย่างเป็นรูปธรรม โดยนำการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก และควรจัดหากลไกที่จะทำให้อุปกรณ์มีแรงจูงใจ ความมั่นคง

ความสมดุล อิสรภาพในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งควรกำหนดแผนงานการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อวิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรบุคคล รวมทั้งมีการประเมินผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร

(5) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ

บุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นผู้มีความรู้หลากหลาย เช่น สาขาวิชานิติศาสตร์ รัฐศาสตร์ ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ ซึ่งแต่ละตำแหน่งมีความชำนาญ และทักษะในสายงานตามอำนาจหน้าที่อย่างมีศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล มีความผาสุกในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

(6) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีรูปแบบการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งสามารถบริหารจัดการงานได้ทุกบริบท สามารถคาดการณ์ถึงสิ่งที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถออกแบบให้เหมาะสมได้อย่างทันทีทันใด โดยยึดถือกฎ ระเบียบของทางราชการเป็นหลัก และมีข้อบังคับการประชุม รัฐธรรมนูญ มุ่งเน้นการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ มีการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ การนำเครื่องมือทางการบริการมาช่วยดำเนินการโดยให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่อการดำเนินงานและโครงการพัฒนาด้านต่าง ๆ ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรภายใต้แผนยุทธศาสตร์สำนักงานฯ พ.ศ. 2561 - 2564 ที่จะช่วยให้เห็นนโยบายและทิศทางไปสู่ผลสำเร็จ

(7) ด้านค่านิยมหลัก

การสร้างค่านิยมของข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรได้ดำเนินการถ่ายทอดค่านิยมหลักของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร โดยรณรงค์และส่งเสริมให้ข้าราชการและพนักงานราชการปฏิบัติตามค่านิยมหลักของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ดังนี้

(ก) มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน

(ข) มีจิตบริการในการให้บริการด้วยอัธยาศัยไมตรี

(ค) สมานสามัคคีในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

(ง) รับผิดชอบในหน้าที่

(จ) ภักดีต่อส่วนรวม ยึดมั่นต่อระบอบการเมืองการปกครองแบบประชาธิปไตย  
อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้กำหนดปัจจัยในการวิเคราะห์ซึ่งเป็นสภาพความเป็นจริงที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันและเป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ จำแนกเป็น 2 ด้าน ปรากฏดังตารางที่ 2

## ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. มีบุคลากร มีความรู้ความสามารถ เป็นคนเก่ง มีประสบการณ์ และมีมอบนโยบายที่ชัดเจน เอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ	1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถแต่ ยังขาดทักษะในความเป็นเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
2. กลุ่มงานมีบุคลากรมีความรับผิดชอบและติดตามงานในส่วนที่บุคลากรรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี โดยไม่ต้องทวงถามงาน	2. มีบุคลากรที่มีความรู้แต่ยังไม่มีโอกาสได้นำความรู้ออกมาใช้เพื่อแบ่งปันความรู้ซึ่งกันและกัน ใช้ความรู้ไม่ครบด้าน
3. มีอุปกรณ์การทำงานที่ทันสมัย เหมาะกับการใช้งานได้ดี มีประสิทธิภาพ	3. บุคลากรขาดทักษะการใช้งานให้เหมาะสมใช้งาน ไม่คุ้มประโยชน์ที่มีอยู่
4. เป็นจุดศูนย์กลางของทุกหน่วยงาน เป็นศูนย์กลางนำความรู้ไปใช้เป็นข้อมูลในการปฏิบัติงานและเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4. ความเชื่อมั่นต่อการกลั่นกรองงานเพื่อเป็นข้อมูลยังไม่ครบถ้วน
5. เป็นจุดสูงสุดรวมการใช้อำนาจในการพิจารณาทุกเรื่องในหน้าที่ให้การปฏิบัติ มีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และมีการปรับกลยุทธ์การทำงานได้ตลอดเวลา ตามคำริขอประธาน	5. ข้อจำกัดในบริบทสิ่งแวดล้อม ขึ้นอยู่กับการเมือง ไม่สามารถควบคุมได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร วิเคราะห์ตามองค์ประกอบ PEST Analysis คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านเทคโนโลยีที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อกิจกรรม และประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพ และใช้ได้ง่าย ในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่จะไปสู่การระบุถึงอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกสำคัญในระดับมหภาคที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร การใช้ PEST Analysis วิเคราะห์หาสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร นั้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในการวิเคราะห์ที่ดีที่สุด ซึ่งจะรวมถึงขั้นตอนต่อไปนี้ คือ

1) การรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยทางด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคม และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ด้วย และ 2) การระบุว่าปัจจัยใดเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามขององค์กร โดยกรอบการวิเคราะห์ PEST Analysis นั้นมีส่วนประกอบ หรือปัจจัยองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่

## (1) ด้านนโยบายรัฐและการเมือง

เป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็น โอกาสเอื้อให้การดำเนินงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีกฎหมายหลายฉบับที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช 2557 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 1) พุทธศักราช 2558 ข้อบังคับการประชุมสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2551 ข้อบังคับการประชุมสภาปฏิรูปแห่งชาติ พ.ศ. 2557 ข้อบังคับสภาขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2558 และระเบียบสภาผู้แทนราษฎรว่าด้วยการเปิดเผยรายงานการประชุมของคณะกรรมการ พ.ศ. 2546 เป็นต้น

## (2) ด้านเศรษฐกิจ

ในภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวทั่วโลกและสินค้าเกษตรมีราคาต่ำ ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสำนักกรรมการในเรื่องของงบประมาณที่ได้รับจัดสรรนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน

## (3) ด้านสังคมและวัฒนธรรม

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบัน มีผลต่อปรับเปลี่ยนสังคมไทย ซึ่งมีทั้งจุดเด่นและจุดด้อย โดยจุดเด่นที่มีประโยชน์ อาทิ การมีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรม การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนหรือการมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นต้น หากนำมาปรับใช้กับการดำเนินงานขององค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ก็จะเป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดี

ในขณะเดียวกันก็สามารถนำจุดด้อยบางประการที่พบในสังคมไทย อาทิ บุคลากรบางส่วนปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยี หรือขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกลัวในการแสดงออกในการให้คำปรึกษา ตลอดจนขาดทักษะและจิตวิญญาณในการทำงาน โดยนำจุดด้อยดังกล่าวมาพิจารณาเพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของสำนักกรรมการต่อไป

## (4) ด้านเทคโนโลยี

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการสื่อสารได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นโอกาสของสำนักกรรมการ โดยเฉพาะการส่งเสริมให้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทำให้เป็นอุปสรรคในส่วนที่ไม่สามารถปรับตัวหรือเปลี่ยนแปลงได้ทันเวลา

สรุปโดยภาพรวมของผู้ศึกษา กล่าวคือ การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานในบริบทสถานะของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จากการประเมินภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ผลจากการศึกษา พบว่า สำนักงานประธาน

สภาผู้แทนราษฎร ในปัจจุบันมีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ แต่ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านควรได้รับโอกาสที่จะได้เรียนรู้เพิ่มหรือมีโอกาสได้ใช้ความรู้ให้เกิดประโยชน์อย่างรอบด้าน ซึ่งภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร ซึ่งมีหน้าที่และอำนาจตามกฎหมาย และข้อบังคับการประชุม ซึ่งการตอบสนองต่อปัจจัยด้านอุปสรรค/ภัยคุกคามค่อนข้างสูง ทั้งนี้ เนื่องมาจากปัจจัยทางด้านการเมือง เป็นอันดับหนึ่งส่งผลต่อการทำงาน โดยตรงในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรถ้าอยู่ในช่วงของการประชุมสภาผู้แทนราษฎร หรือช่วงที่มีสมัยประชุมของรัฐสภา จะส่งผลกระทบต่อกิจกรรมและประสิทธิภาพการทำงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ได้มีส่วนร่วมกิจกรรมส่งเสริมความรู้และแลกเปลี่ยนเพื่อส่งเสริมการยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน และควรปรับเปลี่ยนทัศนคติแนวคิดเพื่อปฏิบัติงานในเชิงรุก และสามารถใช้ปัจจัยด้านจุดแข็งซึ่งเป็นข้อได้เปรียบและมีความพร้อมที่จะเร่งดำเนินการพัฒนาองค์กร โดยการทบทวน ตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยบ่งชี้ถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีปัจจัยด้านจุดอ่อนซึ่งยังขาดความพร้อมหรือจะต้องดำเนินการแก้ไข เพื่อผลักดันให้การดำเนินงานตามภารกิจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดซึ่งโครงการที่ส่งเสริมศักยภาพด้านภาษาต่างประเทศ หรือการส่งเสริมทักษะด้านกฎหมายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ควรส่งเสริมให้ไปศึกษาดูงานจะได้นำมาพัฒนาในสายงานต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือ การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 กรณีศึกษา สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ” ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีขีดสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร 2) ศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 ในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ในการเตรียมความพร้อมรองรับภารกิจของประธานสภา รองประธานสภาผู้แทนราษฎร 3) จัดทำข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ใช้วิธีการศึกษาเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การศึกษาเชิงคุณภาพ โดยการศึกษาแบบเชิงเอกสารและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับคณะกรรมการจัดทำโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร และมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านสภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน และสภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ผลการศึกษาปรากฏ ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

#### 5.2 ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพ ให้มีศักยภาพสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎรไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรให้มีประสิทธิภาพ

การศึกษากลไกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ผลการศึกษาพบว่า

1) การยกระดับศักยภาพบุคลากรต้องปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างฉับพลัน ได้แก่ นานาเทคโนโลยี เทคโนโลยี เทคโนโลยีวัสดุศาสตร์ พลังงานและสิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารดิจิทัล จะก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว และมีการพัฒนาการ

เทคโนโลยีสมัยใหม่ อาทิ โปรแกรมอัจฉริยะ อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง เทคโนโลยีคลาวด์ จะพลิกโฉมรูปแบบการดำรงชีวิตของข้าราชการและประชาชนในการประกอบอาชีพทุกอาชีพ การเปลี่ยนแปลงโดยฉับพลันนี้จะกระทบต่อยุทธศาสตร์ที่ 4 คือการยกระดับศักยภาพบุคลากร ให้มีขีดสมรรถนะ มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน จะกระทบถึงบุคลากรภาครัฐอย่างกว้างขวาง จะเป็นแรงกดดันให้บุคลากรในภาครัฐต้องปรับและพัฒนาบุคลากรและระบบงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ในขณะที่เดียวกันเทคโนโลยีจะส่งผลทำให้รูปแบบความสัมพันธ์ของบุคลากร และผู้รับบริการอาจเปลี่ยนไปจากเดิม จากที่เคยจัดทำและทำให้บริหารเน้นการยึดกฎระเบียบ งานเอกสารที่ยืดยาวมีความล่าช้า บุคลากรในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จะได้รับผลกระทบถึงการให้บริการเน้นความรวดเร็ว และเป็นส่วนตัว เพราะผ่านทางอิเล็กทรอนิกส์ สถานการณ์แนวโน้มในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานต่อไป ควรได้รับการส่งเสริมด้านการใช้เทคโนโลยีให้มากขึ้น

2) บุคลากรภาครัฐซึ่งมีความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยังมีไม่เพียงพอ เนื่องจากระบบการบริหารจัดการภาครัฐไม่สอดคล้องกับวิธีการทำงานของคนรุ่นใหม่ ประกอบกับการทำงานในปัจจุบันมีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ การประกอบอาชีพที่ไม่ประจำ อาจประกอบอาชีพชั่วคราวหลายงานที่ทำให้คนรุ่นใหม่ที่มีศักยภาพสูงไม่นิยมเข้ารับราชการ นอกจากนี้ มาตรการที่ใช้ในการรักษาและจูงใจบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในภาครัฐยังไม่มีประสิทธิผลอย่างเต็มที่

3) การส่งเสริมให้มีธรรมาภิบาล การยกระดับสมรรถนะของหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ สามารถบริการเชิงรุกทั้งในรูปแบบการให้บริการถึงตัวบุคคลผ่านระบบบริการร่วม ณ จุดเดียว และระบบรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์ที่สมบูรณ์แบบพัฒนาหน่วยงานของรัฐเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการสร้างนวัตกรรมในการทำงานอย่างประหยัด และการใช้มาตรการทางกฎหมาย การปลูกฝังค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกในความเป็นข้าราชการและความซื่อสัตย์สุจริตของเจ้าหน้าที่ทุกระดับอย่างเคร่งครัด ซึ่งส่งผลกระทบต่อการขอรับบริการจากรัฐซึ่งมีขั้นตอนยืดยาว ใช้เวลานาน ช้าช้อน จำเป็นต้องมีการปฏิรูปหรือแก้ไข

4) การบริหารราชการของทุกหน่วยงานจะเกี่ยวข้องกับแผนการปฏิรูปด้านการบริหารราชการแผ่นดินกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ จะต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อปรับความสมดุลระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานตามยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องมีการส่งเสริมให้ข้าราชการได้เรียนรู้ระเบียบต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม และเป็นสากล

### 5.1.2 การศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการยกระดับศักยภาพของบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงาน ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

ผลการศึกษาปัญหา อุปสรรค และข้อจำกัดในการนำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

1) การจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ที่ 4 ของสำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564 ไปสู่การปฏิบัติ โดยในระยะแรก มีบริบททางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไปจึงต้องมีการปรับแผนปฏิบัติราชการ ส่งผลให้บุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ต้องมีการปรับแผน วิธีการทำงานทางด้านวิธีคิด วิธีการแก้ไขในการทำงาน ตลอดจนการปรับวิธีการคิด เพื่อแยกแยะภาวะกดดัน ภาวะเร่งรีบ บ่อยครั้งและไม่สามารถประเมินสถานการณ์จึงส่งผลต่อการทำงานตลอดเวลา

2) กลยุทธ์การปฏิบัติการ เพื่อขับเคลื่อนโครงการพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี และทักษะด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งจะต้องมีความชัดเจนตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ มีตัวชี้วัดคือข้าราชการของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรสามารถรองรับภารกิจงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 5.1.3 วิเคราะห์ปัจจัยและข้อจำกัดของการนำยุทธศาสตร์ที่ 4 ไปใช้ในสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร พบว่า

1) สภาพแวดล้อมภายในของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร เป็นอุปสรรคและข้อจำกัดและมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีความหลากหลายของคนที่จะต้องมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องเป็นจุดแข็งค่อนข้างมาก คือมีบุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎรมีความรู้ความสามารถด้านวิชาการกฎหมาย และการเป็นเลขานุการที่ดีในการรองรับภารกิจของประธานสภาผู้แทนราษฎร และเป็นหน่วยงานที่มีความมั่นคงและก้าวหน้า มีโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ให้การปฏิบัติงานเกิดความคล่องตัวและมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ภาพรวมภารกิจของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร กำหนดไว้ชัดเจนสามารถตอบสนองต่อภารกิจของประธานสภา และรองประธานสภาได้เป็นอย่างดี เป็นศูนย์รวมของสมาชิกรัฐสภา และประชาชนสามารถเข้าถึงได้เพื่อเข้ายื่นหนังสือหรือร้องเรียนปัญหาต่าง ๆ มีอุปกรณ์ เครื่องมือและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยพร้อมให้การสนับสนุนภารกิจและให้บริการคณะกรรมการในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ และมอบนโยบายที่ชัดเจนเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือว่าเป็นข้อได้เปรียบและมีความพร้อมที่จะเร่งดำเนินการพัฒนาองค์กรในเชิงรุกได้

2) สภาพแวดล้อมภายนอกของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร โดยปัจจัยด้านอุปสรรค/ภัยคุกคาม และปัจจัยด้านโอกาส ของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร มีการตอบสนองต่อปัจจัยปัจจัยด้านอุปสรรค/ภัยคุกคามค่อนข้างสูง ได้แก่ เสถียรภาพทางการเมืองทำให้การบริหารและภารกิจขององค์กรไม่มีความต่อเนื่องและไม่สามารถดำเนินงานในเชิงรุกได้ ประชาชนมีทัศนคติด้านลบและไม่เชื่อถือสถาบันการเมือง หรือตัวสมาชิกสภาผู้แทนราษฎรทำให้เกิดภาพลักษณ์ในเชิงลบต่อระบบการเมืองและขาดความสนใจในการมีส่วนร่วมทางการเมือง และสถานะเศรษฐกิจที่ชะลอตัวทำให้การบริหารจัดการงบประมาณไม่เป็นไปตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้ ดังนั้นสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ควรแก้ไขอุปสรรคให้เป็นโอกาสเพื่อให้สามารถดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุกได้และแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ และนโยบายภาครัฐแนวใหม่ทำให้หน่วยงานต้องพัฒนาและปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และระบบเชื่อมโยงเครือข่ายเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้หน่วยงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่สะดวกรวดเร็วและหลากหลาย

สรุปสถานะของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร จากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ผลจากการศึกษา พบว่า สถานะของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ปัจจุบันมีการตอบสนองต่อปัจจัยปัจจัยด้านอุปสรรค/ภัยคุกคามค่อนข้างสูง จึงควรที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสเพื่อให้ดำเนินยุทธศาสตร์เชิงรุก และใช้จุดแข็งซึ่งเป็นข้อได้เปรียบและมีความพร้อมที่จะเร่งดำเนินการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ให้มีขีดสมรรถนะสูงเพื่อผลักดันให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงภายในหน่วยงานที่มีจุดอ่อนคือการขาดความเชี่ยวชาญรอบด้าน ส่วนมากจะมีความถนัดเฉพาะอย่างเช่น ด้านวิชาการและกฎหมาย เป็นต้น

## 5.2 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาทั่วโลกการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร ไปสู่การปฏิบัติของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการศึกษา เรื่อง “การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่ 4 เรื่อง การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564” ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) ควรส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และการปรับแนวคิดหรือส่งเสริมภาวะทางด้านอารมณ์ หรือการด้านภาวะความกดดันภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความเสี่ยง เพื่อรองรับภารกิจของประธานรัฐสภา ประธานสภาผู้แทนราษฎร บนเทคโนโลยีได้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและบริการได้ทุกบริบท

2) ควรได้ไปศึกษาแลกเปลี่ยนในหน่วยงานที่เป็นเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน เช่น สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระยะสั้น ๆ ให้เป็น Digital Parliament & Smart Parliament เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่ 1 ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

3) บุคลากรสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ควรศึกษาและเรียนรู้ทักษะด้านเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษภาพที่สอดคล้องกับสถานการณ์และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ควรสนับสนุนให้คนรุ่นใหม่ร่วมแนะนำให้คนรุ่นเก่าได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนประสบการณ์กันเอง และส่งเสริมยกระดับคนรุ่นเก่าด้วยการศึกษาเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง มีการบูรณาการทำงานร่วมกับคนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ แต่ขาดประสบการณ์จึงควรมีการแลกเปลี่ยนแนวคิด หรือประสบการณ์ ให้มีการบูรณาการความรู้ควบคู่ไปกับนวัตกรรมใหม่ ไปสู่การยกระดับศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง มีธรรมาภิบาล และความผาสุกในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่ 4 ตามแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564

### 5.2.2 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) ด้วยข้อจำกัดด้านงบประมาณ หรือกรอบอำนาจหน้าที่ตามกฎหมาย มิใช่เงื่อนไขที่จะไม่สามารถดำเนินการได้ เพราะปัญหาข้อจำกัดยังคงเป็นสิ่งที่ต้องทำและหลีกเลี่ยงไม่ได้

2) กฎหมาย หรือระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ไม่ได้กำหนดวิธีการจัดทำที่ชัดเจน ให้ความสำคัญกับศักยภาพการให้บริการเป็นสำคัญ

3) ควรมีข้อกำหนด ข้อปฏิบัติ ความยินยอมของผู้รับบริการเป็นสำคัญ การแก้ไขให้เกิดความชัดเจนของอำนาจหน้าที่และเพิ่มความยืดหยุ่นต่อระบบการบริหารจัดการให้มากขึ้น รวมทั้งลดความหวาดระแวงในการปฏิบัติงานหรือการบริหารจัดการ

4) การสร้างสิ่งแวดล้อมการทำงานที่พร้อมต่อการสร้างความเชื่อมั่นของบุคลากรสำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร ให้ตระหนักถึงการปรับวิสัยทัศน์ของทุกคนไปในทิศทางที่สอดคล้องสภาวการณ์ทุกบริบท นำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พัฒ. (2535). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: พี.เค.อินเตอร์ปริ้นท์.
- กุลชน ชนาพงศธร. (2540). การบริหารงานบุคคล เอกสารสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เกษม วัฒนชัย. (2549). การเรียนรู้ที่แท้และพอเพียง. กรุงเทพฯ: มติชน.
- โกมาตร จึงเสถียรทรัพย์ และสุมาภรณ์ แซ่ลี้ม. (2545). แผนการพัฒนาแห่งชาติฉบับที่ 9.  
กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและแผนสาธารณสุข.
- จุมพล หนีพานิข. (2549). การวิเคราะห์นโยบาย: ขอบข่าย แนวคิด ทฤษฎี และกรณีตัวอย่าง.  
พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์. (2554). การบริหารจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ:  
\_\_\_\_\_. (2555). ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทย กับการจัดการภาครัฐแนวใหม่.  
กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐฐา วินิจนัยภาค. (2554, กรกฎาคม-ธันวาคม). แนวคิดธรรมาภิบาลและการจัดทำดัชนีชี้วัด.  
วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ปีที่ 8 ฉบับที่ 2, หน้า 13-55.
- ทศพร สิริสัมพันธ์. (2539). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิมพ์ดี.  
\_\_\_\_\_. (2549). การบริหารราชการแนวใหม่: บริบทและเทคนิควิธี. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ มีเดีย จำกัด.
- เทียนฉาย กิระนันท์. (2544). สังคมศาสตร์วิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร์ เสรีรังสรรค์. (2549). รายงานการวิจัยเรื่อง การป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันในหน่วยงาน  
ระดับ กรมหรือเทียบเท่าด้วยเทคนิคการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการใช้ดัชนีชี้วัด  
ความเสี่ยงต่อการทุจริตคอร์รัปชัน. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2.  
กรุงเทพฯ: บริษัท อินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : บริษัท  
ทริปเพิ้ลกรุป จำกัด.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2546). สำนักไทยที่พึ่งปรารถนา. กรุงเทพฯ: มูลนิธิบูรณะชนบทแห่ง  
ประเทศไทย.

- ธีรภัทร์ ดิษฐากรณ์ (2560, มกราคม – มีนาคม). นโยบายบริหารทรัพยากรบุคคลในปีพุทธศักราช 2560. วารสารทรัพยากรบุคคลรัฐสภา, ปีที่ 4 ฉบับที่ 1, หน้า 10-18.
- รัฐสภา. (2550). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและ ราชกิจจานุเบกษา.
- \_\_\_\_\_. (2560). รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ คณะรัฐมนตรีและ ราชกิจจานุเบกษา.
- วรงค์ จันทรรต. (2545). การนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: บริษัท ฟริกหวาน กราฟฟิค จำกัด.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2546). รูปแบบของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เหมาะสมกับ ราชการไทย. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: อัมรินทร์พรินต์ติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร พ.ศ. 2561-2564. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
- สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. (2560). ยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของ ส่วนราชการสังกัดรัฐสภา ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2561-2565). กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการ สภาผู้แทนราษฎร
- สินีมาศ สร้อยศิริ. (2550). ยุทธศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการ พัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร). การจัดการคุชฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนดุสิต.
- อำนาจ สุนทรวาท. (2547). การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิผล. วารสารวิทยาการจัดการ, ปีที่ 1 ฉบับที่ 1, หน้า 7-14.
- อุทิศ ขาวเขียว. (2546). การวางแผนกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Black, J.Stewart & Porter, Lyman W. (2000). **Management Meeting New Challenges.** New Jersey: Prentice-Hall.
- David, Fred R. (1997). **Strategic management.** 6<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2007). **Strategic management.** 11<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dye, Thomas R. (1978). **Understanding Public Policy.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Fiedler, F. (1967). **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York: McGraw-Hill.

- Goodstein, L., Nolan, T. & Pfeiffer, J. (1993). **Applied Strategic Planning : How to Develop a Plan that Replay Works**. California: P Feiffer Company.
- Gopinath, C. & Siciliano, J. (2005). **Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management**. 2<sup>nd</sup> ed. Ohio: Thomson South-Western.
- Jennings, E. (1980). The Anatomy of Leadership. **Management of Personnel**. Yol.1 No.1, pp. 2-9.
- McCall, M. & Lombardo, M. (1983). **Off the track: Why and How Successful Executives Get Derailed**. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Olsen, E. (2007). **Strategic Planning for Dummies**. Indiana: Wiley.
- Sanyal, Bikas C. (1999). Strategic Managemant in Higher Education. In **Regional Workshop by Center for Professional Development in Higher Education, Faculty of Education**. Bangkok: Chulalongkorn University and Semeo Rihed.

## ภาคผนวก



ฯพณฯ พิชัย รัตตกุล อดีตประธานรัฐสภาสัมภาษณ์  
ณ หมู่บ้านปัญญา บ้านเลขที่ 231 ถนนพัฒนาการ กรุงเทพฯ  
พฤษภาคม 2561



ฯพณฯ วันมูหะมัดนอร์ มะทา อดีตประธานรัฐสภา  
ณ ห้องรับรองสมาชิกรัฐสภา รัฐสภา  
พฤษภาคม 2561



นางวิลาวรรณ ชัยเซาวรินทร์  
 ณ ห้องทำงานกลุ่มงานรองประธานสภาผู้แทนราษฎร คนที่สอง  
 มิถุนายน 2561



คณะจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร  
 ณ ห้องทำงานกลุ่มงานรองประธานสภาผู้แทนราษฎร คนที่สอง  
 มิถุนายน 2561

## ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นางสาวจรรยา ลำอ่างค์
ตำแหน่งปัจจุบัน	วิทยากรชำนาญการพิเศษ กลุ่มงานรองประธานสภาผู้แทนราษฎร คนที่สอง สำนักงานประธานสภาผู้แทนราษฎร สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร
คุณวุฒิการศึกษา	ปริญญาตรี คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ปริญญาโท คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
สถานที่ติดต่อ	777 ถนนจรัญสนิทวงศ์ 65 แขวงบางบำหรุ เขตบางพลัด กรุงเทพฯ 10700
หมายเลขโทรศัพท์	ที่ทำงาน : 0-2244-1163